

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**IDENTIFICACIÓN Y MEJORAMIENTO DE
LA FILOSOFÍA CORPORATIVA Y PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA LÍDERES,
UBICADO EN LA PARROQUIA DE EL QUINCHE**

ARIANA FERNANDA CADENA ESPARZA

DIRECTOR: ING. GALO SÁNCHEZ LEÓN, MBA.

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS
ORGANIZACIONES**

QUITO, SEPTIEMBRE 2016

DIRECTOR:

Ing. Galo Sánchez León, MBA.

INFORMANTES:

Ing. Mayra Beltrán

Ing. Felicita Maldonado

DEDICATORIA

El presente trabajo va dedicado a mis padres, Ximena Esparza y Guido Cadena quien son el motor y la inspiración de mi vida, y quienes además han sabido educarme y formarme dentro de los pilares del amor, el respeto y la disciplina.

A mi hermano Stefano, que con su cariño infinito me acompañado durante todos estos años.

Y finalmente, a todas mis amigas que en ellas encontré mi segunda familia, un apoyo incondicional, un equipo de trabajo y el mejor regalo de mi vida universitaria.

Ariana

AGRADECIMIENTO

Agradezco principalmente a Dios quien ha permitido culminar esta gran meta en mi vida, y no dejarme desfallecer en el camino para lograrla.

Además mi agradecimiento infinito a mi tutor, el Ing. Galo Sánchez León quien me brindo su sabiduría, sus conocimientos y su apoyo incondicional para poder realizar este trabajo. A todos los docentes que a lo largo de la carrera han dejado en mí una semilla de experiencia profesional de calidad humana y de amor a la educación.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador que fue mi segundo hogar, y donde descubrí el verdadero significado de la amistad.

Ariana

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 CARACTERÍSTICAS INSTITUCIONALES, 3

- 1.1 LA EMPRESA EN ESTUDIO, 3
 - 1.1.1 Descripción, 3
 - 1.1.2 Sustentos legales de la Empresa Analizada, 4
 - 1.1.3 Evolución histórica, 4
 - 1.1.4 Organigrama básico, 5
 - 1.1.4.1 Estructura Funcional, 6
 - 1.1.4.2 Formas actuales de reclutamiento y selección, 17
 - 1.1.4.3 Remuneración al Personal, 17
 - 1.1.5 Productos, 18
 - 1.1.6 Clientes Principales, 19
 - 1.1.7 Proveedores Principales, 20
 - 1.1.8 Competencia, 21

2 ASPECTOS TEÓRICOS, 22

- 2.1 FILOSOFÍA CORPORATIVA, 22
 - 2.1.1 Importancia de la Filosofía Corporativa, 23
 - 2.1.2 Identificación de los elementos claves de la Filosofía Corporativa de una empresa, 23
- 2.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, 28
 - 2.2.1 Breve historia de la Planificación Estratégica, 29
 - 2.2.2 Importancia de la Planificación Estratégica, 31
 - 2.2.3 Beneficios de la Planificación Estratégica, 32
 - 2.2.4 Definición de la estrategia, 34
 - 2.2.5 Dirección y Planeación Estratégica, 34
 - 2.2.6 Formulación de la planificación estratégica, 35
 - 2.2.6.1 Oportunidades y amenazas externas, 36
 - 2.2.6.2 Fortalezas y debilidades internas, 36
 - 2.2.6.3 Objetivos, 37
 - 2.2.6.4 Estrategias, 41
- 2.3 BALANCED SCORECARD, 45
 - 2.3.1 Breve Reseña Histórica, 45
 - 2.3.2 Importancia del Balanced Scorecard, 46
 - 2.3.3 Descripción de una Estrategia, 47
 - 2.3.4 Indicadores de gestión, 48
 - 2.3.5 Metodología del Cuadro de mando integral, 51
 - 2.3.5.1 Las perspectivas Financieras, 52

- 2.3.5.2 La perspectiva del cliente, 54
- 2.3.5.3 La perspectiva del proceso interno, 55
- 2.3.5.4 La perspectiva de aprendizaje y crecimiento, 57
- 2.3.6 Porque fracasa el Balanced Scorecard, 59**
- 2.3.7 Éxito del Balanced Scorecard, 61**

3 DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL, 63

- 3.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN, 63
 - 3.1.1 La entrevista, 64**
 - 3.1.1.1 Modelo de Entrevista, 64
 - 3.1.2 Focus Group, 65**
 - 3.1.2.1 Modelo de Focus Group, 66
- 3.2 RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN, 66
- 3.3 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN, 67
- 3.4 ANÁLISIS DEL ENTORNO, 74
 - 3.4.1 Análisis político-legal, 75**
 - 3.4.2 Análisis económico del mercado, 76**
 - 3.4.3 Análisis Socio-cultural, 77**
 - 3.4.4 Análisis tecnológico, 78**
- 3.5 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL, 80

4 PROPUESTA DE LA FILOSOFÍA CORPORATIVA, 84

- 4.1 MISIÓN, 84
- 4.2 VISIÓN, 85
- 4.3 VALORES, 86
- 4.4 PROMESA DE VALOR, 89
- 4.5 ESTRATEGIA DE DIFUSIÓN DE LA FILOSOFÍA CORPORATIVA, 90

5 PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO, 92

- 5.1 ELABORACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO BALANCED SCORECARD DE LA EMPRESA LÍDERES, 93
- 5.2 DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA LA EMPRESA LÍDERES, 95
- 5.3 LINEAMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, 97

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIÓN, 103

- 6.1 CONCLUSIONES, 103
- 6.2 RECOMENDACIONES, 105

REFERENCIAS, 106

ANEXOS, 108

Anexo 1: Fotografías de las instalaciones, 109

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Monto de ventas a principales clientes al 31 de diciembre del 2015,	20
Tabla 2: Compra a principales proveedores al 31 de diciembre del 2015,	21
Tabla 3: Personal de la Empresa Líderes,	80
Tabla 4: Escala de evaluación perceptual,	81
Tabla 7: Resultados,	82
Tabla 9: Determinación de estrategias para la Empresa Líderes,	95
Tabla 10: Capacitación del Personal en cuanto a Ventas,	97
Tabla 11: Agilidad en el Proceso de Cobro,	98
Tabla 12: Atención Personalizada,	100
Tabla 13: Cumplimiento de metas de ventas a Dic 2017,	101

ÍNDICE DE FIGURAS

- Figura 1: Organigrama básico de la empresa, 6
- Figura 2: Valores esenciales y principios éticos declarados de una empresa, 26
- Figura 3: Definición + Ejecución = Generación de valor, 27
- Figura 4: Valores enlazados a las perspectivas, 28
- Figura 5: Beneficios para una empresa que lleva a cabo una planeación estratégica, 33
- Figura 6: Características deseables de los objetivos, 39
- Figura 7: Beneficios de tener objetivos claros, 40
- Figura 8: Jerarquía de elaboración de la estrategia de una compañía, 42
- Figura 9: Las Cinco estrategias genéricas de Porter, 43
- Figura 10: Modelo analítico para la formulación de estrategias, 44
- Figura 11: Trasladar la estrategia en términos de operaciones, 47
- Figura 12: Visión y Estrategia del Balanced Scorecard, 48
- Figura 13: Cuadro de mando integral, 50
- Figura 14: Perspectiva Financiera, 52
- Figura 15: Perspectiva del cliente, 55
- Figura 16: Perspectiva del proceso interno, 56
- Figura 17: Perspectiva de aprendizaje y crecimiento, 57
- Figura 18: Causa del fracaso al implementar el Balanced Scorecard, 59
- Figura 19: Éxito al implementar el Balanced Scorecard, 61
- Figura 20: Técnicas de investigación de mercado, 63
- Figura 21: Tipos de entrevista, 64
- Figura 22: Análisis PEST, 74
- Figura 23: Valores, 87
- Figura 24: Enfoque de Empresa Líderes, 90
- Figura 25: Mapa estratégico Balanced Scorecard – Empresas líderes, 93
- Figura 26: Balanced Scorecard, 94

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de Titulación pretende identificar y mejorar la filosofía corporativa y planificación estratégica de la Empresa Líder.

En el primer capítulo se realiza una breve descripción y análisis de la Empresa, es decir se recopila información sobre los aspectos institucionales de la Empresa Líderes, además el entorno en el que se desenvuelve la empresa, los antecedentes históricos, los principales proveedores, clientes, su competencia, y una breve síntesis de su estructura organizacional.

En el segundo capítulo, se expone el marco teórico, que es la recopilación de diferentes autores y fuentes que sirve de gran ayuda para entender la teoría y pilares para la aplicación práctica que se realizará posteriormente del presente trabajo de investigación, es por lo cual que en este capítulo se detalla la teoría de la Filosofía Corporativa, Planificación Estratégica y Balanced Scorecard.

En el tercer capítulo, es un preámbulo del diagnóstico de la situación actual de la empresa, es decir en este capítulo se desarrollaran las técnicas que se van a utilizar para recopilar información, en base al marco teórico de la investigación, la entrevista, Focus Group fueron técnicas utilizadas para el desarrollo de este capítulo para conocer el punto de vista de todo el personal de la Empresa Líderes y clientes internos y externos. Además se desarrolló el análisis externo de la organización con la ayuda de la herramienta PEST, que abarca el contexto económico global, demográfico, tecnológico, social, político, ambiental, que sirve

como una herramienta para planificar la estrategia. Asimismo en este capítulo se realizó encuestas para el análisis organizacional a todo el personal de la empresa para conocer las falencias en cada área y así poder trabajar más rigurosamente en Empresa Líderes.

En el cuarto y quinto capítulo con la teoría recaudada en el capítulo 2 y la recopilación de información en cuanto a las técnicas de entrevista y Focus Group se procedió a implementar la propuesta de la Filosofía Corporativa, de igual manera utilizó la teoría de mapas estratégicos de los autores Norton y Kaplan para el desarrollo de la Planificación Estratégica.

Por último el capítulo sexto, presenta un conjunto de conclusiones y recomendaciones que han sido diseñadas en base a los resultados conseguidos durante toda la investigación del trabajo.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se realizó en base a una empresa Ecuatoriana llamada, Empresa Líderes, se constituye en la Parroquia de El Quinche, Distrito Metropolitano de Quito, en el año 2000, la misma que ha tratado durante 16 años de brindar un servicio de excelencia al momento de hacer sus compras en un solo lugar a los mejores precios y en el mejor ambiente, encontrando todo en un solo lugar. Es por lo cual que Empresa Líderes ha llegado a tener prestigio a nivel de la parroquia sin embargo no consta con una filosofía corporativa ni un plan estratégico establecido, ya que dicha empresa todos estos años ha venido desempeñando sus funciones empíricamente con el aporte de la gerencia, socios y empleados, sin tener nada establecido concretamente, es por eso que se pretende identificar y mejorar su filosofía y planeación estratégica para lograr generar sentido a su giro de negocio.

Empresa Líderes debido a su crecimiento presenta una gran necesidad en cuanto a su direccionamiento y a su organización interna, es por esta razón que se desarrollará este presente trabajo de investigación para identificar y mejorar la Filosofía Corporativa y la Planificación Estratégica que pueda consolidar sus metas y contribuir con el crecimiento de esta pequeña Empresa, la misma que está dispuesta a colaborar en la ejecución para realizar todos los cambios oportunos para generar avances y nuevos cambios que den oportunidades para su continua mejora.

El presente estudio, además de ser una gran ayuda básica para el fortalecimiento de la empresa, involucra una base para cualquier tipo de empresas que tenga la necesidad de crecer, formalizar su organización y la necesidad de expandir su capacidad de tomar decisiones apropiadas a partir de la información confiable que posee.

1 CARACTERÍSTICAS INSTITUCIONALES

1.1 LA EMPRESA EN ESTUDIO

1.1.1 Descripción

En el presente capítulo se detalla de manera concisa las principales características institucionales de la “Empresa Líderes” además de estudiará puntos importantes y necesarios como su origen, su constitución y corta historia, así como su estructura, recursos principales, productos, competencias, proveedores, servicios, y el ámbito en el que se envuelve su economía.

También es muy importante y necesario conocer los lineamientos en los que se desenvuelve la organización sujeta de estudio. El entorno macro como el micro al igual que la filosofía cultura organizacional son factores relevantes que determinan las características y las políticas propias de cada compañía y que debe ser conocida y tomadas en cuenta al momento de desarrollar la planificación a futuro.

“Empresa Líderes”, es una empresa dedicada principalmente a la compra y venta de alimentos, accesorios, plásticos, juguetes, por mayor y menor, tales como productos de primera necesidad, producto de uso higiénico y aseo de bebes y adultos, cuentan con la línea de plásticos, cristalería, sandalias bora-bora,

sección de cumpleaños, como velas cumpleaños, piñatas, globos, gorro de cumpleaños.

1.1.2 Sustentos legales de la Empresa Analizada

La “Empresa Líderes” se maneja como persona natural obligada a llevar contabilidad, además se toma en cuenta las decisiones tomadas por la gerencia en todo momento, tanto en el proceso administrativo como manejo del negocio. De igual manera se estudia el entorno legal que rige la actividad de la empresa del sector comercial.

Además, las bases legales de esta investigación se encuentran representadas en el primer capítulo del Reglamento a la Ley de Régimen Tributario Interno en donde se destaca en el artículo 118:

Que las sociedades y personas naturales obligadas a llevar contabilidad a las que el Servicio de Rentas Internas las haya calificado y notificado como contribuyentes especiales. La retención se efectuará sobre el IVA que deben pagar en sus adquisiciones de bienes o servicios. Así mismo, se constituye en agente de retención del IVA toda sociedad o persona natural obligada a llevar contabilidad que adquiera bienes o servicios cuyos proveedores sean personas naturales no obligadas a llevar contabilidad. (Reglamento a la Ley de Regimen Tributario Interno, 2001, pág. ART. N° 118)

1.1.3 Evolución histórica

Líderes es una empresa nueva constituida en el año 2000, por el Sr. Guido Cadena A. y su esposa la Sra. Jimena Esparza T. una pareja emprendedora, con ganas de progresar y salir adelante. Residen en la Parroquia del Quinche,

perteneciente al distrito metropolitano de Quito, lugar en donde establecieron la empresa en la cual se creó Líderes, ya que al ser un pueblo pequeño no contaban con un Supermercado de alta diversificación de productos. Con el pasar de los años, la empresa ha llegado a implementar varias líneas nuevas de productos, que han tenido gran acogida en el mercado ecuatoriano y principalmente de las personas del Quinche.

“Empresa Líderes” ha llegado a ser una empresa reconocida tanto por la calidad de sus productos y la calidad de servicios a sus clientes, características que han llevado a la misma a tener grandes éxitos.

Sin embargo, a pesar de que la empresa ha ido teniendo un exitoso crecimiento y evolución tiene varias deficiencias internas.

1.1.4 Organigrama básico

“Empresa Líderes” es una empresa que está en crecimiento pero que abarca gran línea de productos principales para el sector y sus alrededores, sin embargo, esto ha constituido hasta el momento una ventaja, puesto que es la mayor competencia de bodegas en el pueblo del Quinche, además los canales de comunicación desde la gerencia hasta sus colaboradores son excelentes y facilitan al máximo la adecuada administración del negocio.

La empresa cuenta con un gerente general, la Sra. Jimena Esparza T. y el Administrador Principal el Señor Guido Cadena A. además un contador y varios jefes para lograr el mejor desenvolvimiento de la organización.

La estructura de la “Empresa Líderes” se encuentra distribuida de la siguiente manera, como se presenta en la figura.

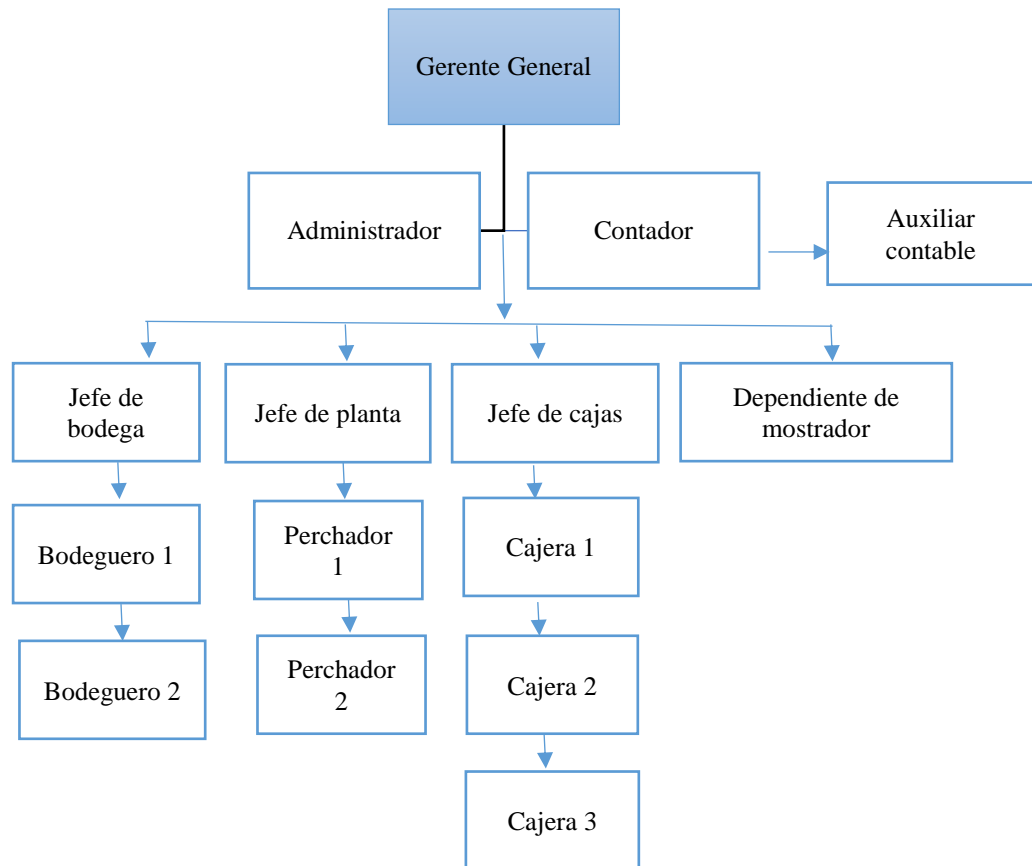


Figura 1: Organigrama básico de la empresa

1.1.4.1 Estructura Funcional

A continuación, se presentarán las diferentes funciones que cada miembro de la empresa debe realizar según su cargo.

GERENTE GENERAL

Naturaleza del cargo. - Administrar los recursos humanos, financieros, Logísticos, tecnológicos, y servicios generales de “Empresa Líderes”,

además controlar, planear, coordinar, direccionar, el control de las actividades mediante políticas, sistemas y técnicas de gestión empresarial.

Funciones

- Ejecutar actividades asignadas, en concordancia con las leyes, políticas, normas y reglamentos, que rigen su área, por lo que se debe tener permanentemente actualizado.
- Definir los objetivos, políticas y estrategias en la que se sustentara el funcionamiento de la empresa.
- Dirigir la formulación de los planes operativos de la compañía con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Planificar periódicamente las actividades generales de la empresa.
- Organizar aspectos relacionados con la departamentalización de la empresa, así como su estructura y funcionamiento.
- Dirigir los procesos de control interno de la compañía con el fin de garantizar el cumplimiento de cada uno de los colaboradores.
- Dirigir y controlar el normal desarrollo de las actividades con las técnicas de comercialización de la empresa.

- Calificar a los proveedores que intervendrán en la distribución de productos.
- Conferir responsabilidades y delegar autoridad a los cargos directivos bajo su supervisión.
- Supervisar y evaluar constantemente la actividad y el movimiento económico – financiero, a través de seguimientos de los registros contables de la empresa.
- Mantener informado a su personal sobre las decisiones y asuntos relacionados con las áreas a su cargo.
- Evaluar periódicamente el desenvolvimiento de la actividad empresarial realizada, esto es efectuando en forma paralela su ajuste y su modificación que sea requerida por la organización.
- Representar a la organización en aspectos jurídicos, bancarios y comerciales en los que necesariamente estarán de por medio los intereses de la empresa.
- Autorizar las adquisiciones de bienes, muebles e inmuebles, arrendamientos, equipos, materiales y gastos en general, en los que deberían incurrir la empresa para obtener su normal funcionamiento.

CONTADOR GENERAL

Naturaleza del cargo. - Es el responsable de las operaciones contables, responde por la recolección, registro y análisis de documentos contables de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos por APA, Federación Nacional de Contadores. Prepara estados financieros correspondientes a la entidad. Vela por el correcto y oportuno cumplimiento de las obligaciones tributarias y de prestaciones sociales. Adicionalmente se encarga de cumplir con los informes requeridos por entidades de control gubernamental.

Las actividades realizadas en esta área van directamente concatenadas con la parte financiera y contable, las mismas que son detalladas a continuación.

Funciones:

- Contabilizar las compras
- Contabilizar las ventas diarias
- Contabilizar las transferencias diarias
- Contabilizar los créditos diarios
- Contabilizar las cobranzas diarias
- Registrar las cuentas por cobrar (clientes).
- Registrar las cuentas por pagar (proveedores)
- Emitir cheque para realizar pagos a proveedores

- Realizar las conciliaciones bancarias
- Contabilizar y registrar los ajustes necesarios.
- Elaborar y presentar los Balances mensuales.
- Controlar las devoluciones de mercadería a proveedores.
- Elaborar contratos de trabajo.
- Elaborar actas de finiquito
- Elaborar roles de pagos
- Declarar mensualmente los impuestos
- Elaborar las planillas mensuales de aporte al I.E.S.S.

ASISTENTE DE CONTABILIDAD

Naturaleza del cargo. - Colabora y asiste directamente con la contadora general en la supervisión y realización de actividades contables, revisando permanentemente la documentación necesaria. Apoya en los trámites y elaboración de documentos a los proveedores y plantaciones.

Funciones:

- Archivar los comprobantes de compra, venta, egreso de efectivo, cheques, comprobante de ingreso.
- Realizar los registros diarios de caja chica, ventas, compras, con los respectivos documentos.

- Proporcionar información contable cuando así lo amerite.
- Realizar en el sistema el registro de ventas a crédito a plantaciones.
- Entregar los reportes al Gerente General sobre ventas y créditos.
- Entregar Reportes de ventas a crédito a cada contador de las empresas florícolas.

CAJERO

Naturaleza del cargo. - Administrar y custodiar los valores de caja, es decir del efectivo recibido por ventas u otros ingresos, adicionalmente prestar un eficiente servicio de atención a los clientes, sobre quejas, dudas o preguntas.

Coordinar con el personal a su cargo la entrega de información de su área al contador general en su forma eficiente y oportuna.

Función general. - Administrar y utilizar correctamente las cuentas por cobrar, elaborar cuadros de caja y emitir los informes diarios que demande la empresa.

ADMINISTRADOR

Naturaleza del cargo. - Administra y supervisa al personal, equipos y otros. Supervisa y controla las actividades de servicio administrativo. Mantiene y mejora las actividades de relaciones públicas e institucionales de la compañía. Participa en la fijación de políticas administrativa de la empresa y supervisa su cumplimiento.

Funciones:

- Planifica, organiza, y controla las actividades del personal de su área, incluyendo la revisión de reportes y actividades de los mismos.
- Verificar el adecuado cumplimiento de procedimientos y políticas aplicadas para compras y en la administración de servicios para la compañía.
- Representar al Gerente General ante entidades públicas y privadas.
- Participar en la negociación de compras y pagos ante proveedores autorizar los pagos.
- Administrar el personal bajo su responsabilidad.
- Planificar y participar en las reuniones de la empresa.

- Participar en reuniones con la gerencia para análisis y coordinación de las actividades de la empresa en general.

BODEGUERO

Naturaleza de Cargo. - Controla y clasifica los productos para su ingreso y salida. Las actividades a realizarse en bodega general van directamente relacionadas con la preparación de la mercadería para el despacho, empaquetamiento y ubicación de destinos para la entrega de la misma hacia el mercado.

Funciones:

- Formulación de planes y programas diarios acerca de las actividades que debe realizarse en bodega como cambios y actualizaciones de ítems en percha, preparación de pedidos, empaque y todas las actividades que a diario se desarrollan.
- Coordinar el despacho de pedidos urgentes que ciertos clientes exigen; para efectuar este procedimiento debe tomarse en cuenta la factura ya cobrada.
- Garantizar el cumplimiento de las tareas de cada uno de los miembros que labora en el área, este implica actividades de preparación de pedidos, perchado, empaque y coordinación para despacho.

- Responsabilizarse del manejo de sistema de reclamos que clientes realicen, este deberá manejar con detalle y solucionarse.
- Realizar el correcto peso y sellado de la mercadería, el mismo que deberá ser entregado al pechador.
- Supervisar y verificar la falta de productos en percha y entregar al pechador o avisar al administrador la falta de productos, con el fin que se solicite mercadería para poseer stock, así mismo con cada uno de los insumos que debe poseer bodega.
- Presentar un informe semanal y mensual acerca de las novedades suscitadas a lo largo del mes, con la finalidad de proceder un análisis comparativo y proceder a la planificación de nuevas actividades en función de mejorar la cadena de trabajo del área.
- Destinar un espacio físico para percha, destinado a la colocación de ítem nuevo, garantizado así la agilización de promociones publicidad y venta del producto.

DEPENDIENTE DEL MOSTRADOR

Naturaleza del cargo. - Brindar al cliente una atención rápida y oportuna al momento de adquirir los productos que se comercializan en la empresa.

Funciones:

- Mantener limpia el área de trabajo.
- Verificar que todos los productos se encuentren en exhibición.
- Verificar que los precios de los productos estén visibles para el público.
- Realizar una buena exhibición de los productos.
- Verificar que todos los productos se encuentren al alcance del público.
- Dar alternativas de compra a los clientes que visitan esta sección (combinación de productos).
- Verificar que el producto a comercializarse se encuentre en buenas condiciones y aquello que tenga algún problema devolver a bodega.
- Saludar cordialmente a los clientes que se acercan a los mostradores.
- Controlar que los clientes entreguen los productos en caja y sean pagados.

- Rotar en su lugar de trabajo y verificar que todo esté limpio y ordenado para la atención de las personas.

PERCHADOR

Naturaleza del cargo. - Es una de las áreas más importantes de la empresa, ya que es la encargada de mantener las perchas abastecidas y limpias con una línea de productos diversos.

Funciones:

- Oportuna atención del personal.
- Mantener el lugar del producto limpio y abastecido.
- Darle otra opción de compra si fuera el caso de no encontrar el producto requerido por el cliente.
- Avisar de inmediato al administrador si no existiese suficiente producto.
- Mantener las perchas y la ubicación del producto en un orden correcto.

1.1.4.2 Formas actuales de reclutamiento y selección

Al ser Líderes una empresa pequeña en crecimiento, la manera de reclutar y seleccionar al personal lo hace la Gerente General.

La manera de reclutar personal se la hace mediante currículos a través de anuncios publicados en las ventanas del local.

El administrador principal hace una pequeña entrevista a los aspirantes, para explicarles el trabajo, los horarios y el sueldo, una vez explicado se elige al aspirante que se adapte a las exigencias y competencias de la empresa y es comunicado al Gerente de la empresa para que le realice la entrevista final, además se hace un contrato temporal de tres meses y si el candidato se desenvuelve de manera correcta se le renueva el contrato de manera indefinida.

1.1.4.3 Remuneración al Personal

La remuneración de la empresa Líderes se hace mensualmente.

Para las personas dependientes del mostrador, bodegueros, cajeras, pechadores y auxiliar contable. El sueldo básico es de 380 más horas extras, los empleados son afiliados al IESS, y reciben almuerzo de 1 hora diaria.

Para supervisores, área de contabilidad y administrador el sueldo básico es de \$500 dólares más horas extras, de igual manera tiene afiliación al IESS, y reciben almuerzo diario de 1 hora.

Para cargos superiores el sueldo básico es de \$800 dólares, más horas extras, con afiliación al IESS, y almuerzo de 1 hora diaria.

Existen incentivos no económicos para aquellos empleados que se desenvuelven de mejor manera, y además un día libre cada quince días.

1.1.5 Productos

La empresa Líderes cuenta con una línea de productos bien amplia y diversificada, en los cuales encontramos:

- Alimentos para mascotas
- Bebidas Instantáneas
- Bebidas Refrescantes
- Bebidas UHT
- Café
- Cereal
- Chocolates
- Galletas
- Lácteos Culinarios
- Lácteos en Polvo

- Embutidos
- Conservas
- Congelados
- Carnes
- Higiene y cuidado personal de niños y adultos
- Granos
- Calzado
- Pica
- Plásticos

1.1.6 Clientes Principales

La “Empresa Líderes” cuenta con una base de clientes numerosa, de los más destacados se encuentran:

- Latinflor S.A.
- Hilsea Investment
- Midgo Ltda.
- Cassblockinc S.A.
- Junta general El pisque
- Santuario de Nuestra señora Presentación del Quinche
- Fe y Alegría
- Banco del Pichincha
- Comedor Rincón del sabor
- Aldanempresa Cia. Ltda.

Tabla 1: Monto de ventas a principales clientes al 31 de diciembre del 2015

CLIENTES	del 01/01/2015 al 31/12/2015
La Mora	\$ 86.959,03
Santa Marta	\$ 54.981,00
Propagacion	\$ 47.877,13
Chivan	\$ 46.620,03
Latinflor S.A empresa	\$ 24.217,97
Latinflor S.A empleados	\$ 18.875,72
Esmeralda Briding	\$ 11.310,74
Santuario de Nuestra señora Presentación del Quinche	\$ 9.658,25
Midgo Ltda.	\$ 7.025,80
Cassblockinc S.A	\$ 6.500,76

1.1.7 Proveedores Principales

La “Empresa Líderes” cuenta con alrededor de 40 proveedores importantes, que se encargan de proveer toda la mercadería, líneas de productos con las que cuenta de los cuales a los siguientes son los más destacados en volumen de compras.

- Distribuidora Noboa (Granos)
- Nestlé Ecuador S.A.
- La Fabril (Productos de primera necesidad, Limpieza)
- Multiservicios Juan de la Cruz (Productos de Limpieza)
- Industrias Ales
- De la Cruz Compañía de Comercio (Papel familia)
- Disprovalle S.A. (Pronaca)
- Pica
- Reparti (comflex, producto de limpieza)
- Distribuidora colombina (caramelos, chupetes)

Tabla 2: Compra a principales proveedores al 31 de diciembre del 2015

CLIENTES	del 01/01/2015 al 31/12/2015
La Mora	\$ 86.959,03
Santa Marta	\$ 54.981,00
Propagacion	\$ 47.877,13
Chivan	\$ 46.620,03
Latinflor S.A empresa	\$ 24.217,97
Latinflor S.A empleados	\$ 18.875,72
Esmeralda Briding	\$ 11.310,74
Santuario de Nuestra señora Presentación del Quinche	\$ 9.658,25
Midgo Ltda.	\$ 7.025,80
Cassblockinc S.A	\$ 6.500,76

Las compras anuales del 2015 a todos los proveedores de la Empresa Líderes fueron aproximadamente de 1.595.308,61

1.1.8 Competencia

La empresa Líderes al estar ubicado en la Parroquia del Quinche no cuenta con una competencia directamente establecida, ya que está ubicada en un punto céntrico del pueblo, cuenta con diversas líneas de productos en un solo lugar, y la buena calidad y el servicio que brinda marca una gran diferencia, y es de esta manera como trata de liderar a las bodegas y tiendas del sector, pero aun así se podría decir que las principales competencias son:

- El Regalón
- VMM
- Embutidos Don Carnes

2 ASPECTOS TEÓRICOS

2.1 FILOSOFÍA CORPORATIVA

Cuando una empresa es creada nace de una idea que debe ser plasmada visualizada en el tiempo, con una razón de ser, con un ente motivador, cualquiera que fuese la razón, hay que tenerla bien establecida y planteada.

Toda empresa tiene su propia filosofía corporativa, ya que enlaza muchos factores importantes, como el clima de trabajo, los valores y principios básicos, los enfoques y acciones además de los lineamientos esenciales que siguen el equipo de trabajo, y las razones que son verdaderamente importante y aceptables desde el punto de vista ético y practico. Estos factores crean una fusión de comportamientos, creencias, principios costumbres esenciales que permite manifestar el comportamiento de la organización.

La filosofía corporativa se refiere al carácter del ambiente interno de trabajo de la empresa y a su personalidad, delineada por un sistema de valores, creencias, estándares éticos y tradiciones compartidos que definen las normas de conductas, las actitudes arraigadas, prácticas de trabajo aceptadas y los estilos de operar. (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012, pág. 384)

2.1.1 Importancia de la Filosofía Corporativa

La filosofía de una empresa es importante porque otorga a los miembros de la empresa la capacidad para entender la vida de la organización que permite diferenciarse de las demás, por otro lado, incluye en las acciones, enfoques y decisiones para encaminar sus negocios y generar estrategias que aporten significativamente al desempeño de la organización.

El desarrollo de la empresa y la visión establecida en cada trabajador permite descubrir lo que queremos y hacia donde queremos llegar, una buena ejecución debe ser enfocada desde el principio, con correctos estándares y lineamientos para así lograr generar una visión a futuro que permita hacer a la filosofía parte fundamental de una empresa.

2.1.2 Identificación de los elementos claves de la Filosófica Corporativa de una empresa

La Filosofía Corporativa se refleja en el carácter de su Misión, Visión, Valores y Promesa de valor. Estos elementos claves reflejan la razón de ser de la empresa, la visualización en determinado tiempo, y los factores que se manifiestan dentro de la compañía tanto en el ambiente laborar interno como externo con sus clientes.

Misión: La misión se define como la razón de ser de la empresa, la diferenciación frente a otra organización.

Según (Charles & Gareth, 2009) un primer paso importante en el proceso de formular una misión es definir de manera clara el negocio de la organización y responder a las siguientes preguntas:

¿Cuál es nuestro negocio?

¿Cuál será?

¿Cuál debe ser?

Además, este planteamiento se enfoca en la necesidad de una definición de negocio orientado hacia el cliente en vez de estar orientado hacia el producto.

Estas preguntas son de gran ayuda ya que nos generan respuestas en base a lo que necesita la organización y a los agentes y elementos que están involucrados, como es el caso de las necesidades del cliente, al grupo de cliente que se enfoca, a las habilidades, conocimiento y competencias que la empresa tiene como parte de ella.

Una misión bien planteada debe emplear un lenguaje lo bastante específico para darle a la compañía su propia identidad distinta a las de más en el mismo negocio o industria. Lo ideal de la misión es que sea bastante descriptiva para:

- Identificar productos y servicios
- Especificar necesidades del comprador
- Otorgar a la compañía su identidad propia. (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012)

Visión: La visión es la imagen futura de la organización en determinado tiempo.

Según (Charles & Gareth, 2009) la visión de una compañía expone cierto estado futuro deseado expresa con frecuencia a grandes rasgos, lo que la compañía trata de alcanzar.

Es importante saber y aclarar puntos importantes para poder establecer la visión tales como:

- La dirección de largo plazo de la empresa.
- Lo que será la empresa en un futuro
- Lo que se hará en la empresa en un futuro
- Las actividades que se desarrollara en el futuro
- Un límite de tiempo para cumplirla.
- La imagen deseada para la empresa.

Valores: Los valores son creencias, características y normas conductuales que la administración determino que deben guiar el cumplimiento de la misión y visión, son relacionados directamente con la integridad, conducta ética, sentido innovador, trabajo en equipo, calidad suprema y responsabilidad social. (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012).

La importancia de los valores genera expectativas de como el personal de la empresa debe comportarse en el lugar de trabajo, y ser aplicadas como normas estrictamente necesarias.

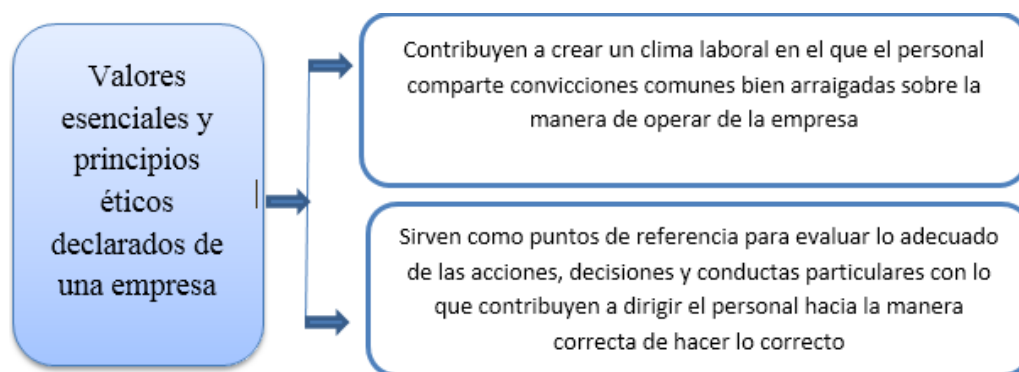


Figura 2: Valores esenciales y principios éticos declarados de una empresa

Fuente: (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012).

Análisis del Cuadro.

Los Valores cumplen principalmente dos funciones importantes dentro de la filosofía corporativa:

Primero una empresa que manifiesta la practica con el personal para crear un ambiente laboral adecuado para la elaboración de sus funciones.

Segundo los valores y principios éticos sobre la forma que realizan sus funciones y la manera correcta de desempeñar distinto cargo.

Tanto los valores como los principios éticos buscan en una empresa comunicar las expectativas de cómo deben los empleados conducirse dentro y fuera del lugar de trabajo.

Según (Charles & Gareth, 2009, pág. 14) los valores de una compañía establecen la forma en que los administradores y empleados deben conducirse, como deben hacer negocios y el tipo de organización que deben construir a fin de ayudar a

que la compañía logre su misión. Los valores se consideran la base de la filosofía corporativa de la empresa.

Promesa de valor: Es un planteamiento estratégico a establecer las principales estrategias de la empresa a un entorno competitivo dirigido a un grupo meta.

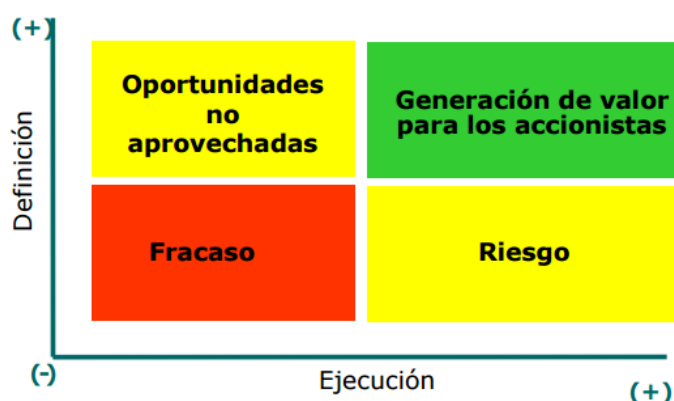


Figura 3: Definición + Ejecución = Generación de valor

Fuente: (Ram Charan, Geoffrey Colvin, 1999)

La promesa de valor va encaminada a la generación de valor de una empresa o compañía esto se dirige principalmente a la ejecución y definición de la estrategia, la mala ejecución y mala estrategia corresponde aproximadamente el 70% de los fracasos de los altos mandos de una organización.

Tanto la propuesta de valor como la visión deben ser medibles, inspiradoras y alcanzables logrando así un mejor costo total, una buena relación con el cliente y un alto grado de liderazgo con el producto.

Para la creación de la promesa de valor es necesario generar varias estrategias que vayan de acuerdo a la perspectiva de la organización.

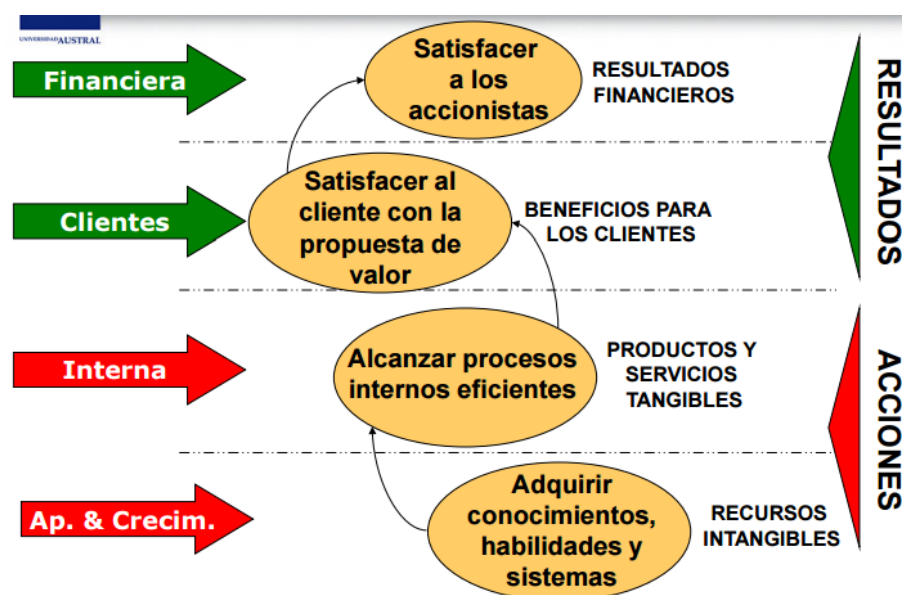


Figura 4: Valores enlazados a las perspectivas

Fuente: (Corrales).

Empezando una perspectiva por las de crecimiento donde se hace énfasis en el logro de la visión, la manera de cómo se debe aprender y mejorar la organización, seguida por una perspectiva interna donde se focalizan los procesos de la empresa, los proveedores, los productos y servicios.

Además, en base a las acciones de las perspectivas tomadas principalmente se da una pauta de los posibles resultados de clientes donde debe estar plasmada en su totalidad la visión y en la parte financiera el éxito que verán los accionistas y miembros de la empresa.

2.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Día a día son más el número de empresas ecuatorianas que buscan mejorar su gestión enfocada la planificación estratégica, que ayude a resolver y aclarar problemas internos, por lo cual es necesario que recurran a una serie de procedimientos que

proporcionen una dirección fundamental, para conseguir sostenibilidad y desarrollo y permitir transformar a la compañía en un ente integral.

El objetivo primordial de la planificación estratégica es facilitar herramientas de evaluación, alcance y medición de resultados para poder detectar todas las oportunidades de mejora que tiene la organización.

La planificación estratégica se define como el arte y la ciencia de implementar formular y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance y formule sus estrategias, además busca optimizar las tendencias de hoy para el mañana. (Fred, 2013)

La planificación estratégica busca generar una serie de estrategias corporativas implementando planes que ayudan alcanzar los propósitos u objetivos de la empresa para mejorar todas las áreas de una organización ya sea financiera, de talento humano, marketing, entre otras, además es considerado de suma importancia ya que sus propósitos, objetivos, mecanismos resumen el camino de toda organización, a asegurar el crecimiento económico, humano y tecnológico de la empresa.

2.2.1 Breve historia de la Planificación Estratégica

El termino planificación estratégica se originó en la década de 1950 y gozo una gran popularidad mediados de la década de los sesenta hasta mediados de los setenta. Se pensaba que la planificación estratégica era la solución a todos los problemas. En 1990 la planificación estrategia surgió con planes más

establecidos para desarrollar estrategias que hasta la actualidad aplican en el mundo de los negocios. (Fred, 2013).

A lo largo de la historia han aparecido muchas personas que han dedicado gran parte de su vida a investigar sobre la planificación estratégica y a dar distintos conceptos y maneras de aplicar a la misma, en definitiva la planificación estratégica se relaciona como el plan de juegos de la empresa, ya que como un equipo de futbol necesita un buen plan de juego para conseguir la oportunidad de triunfar, una organización debe tener un buen plan estratégico para ser competitiva con éxito con las demás organización.

Un buen plan estratégico es la decisión de un difícil proceso de varias alternativas seleccionadas por la empresa que adopten las características de los mercados, políticas, metas, estrategias, procedimientos y operaciones de la empresa.

Las escuelas del pensamiento de la administración, así como muchas facultades y universidades de una u otra manera han guiado a la planificación estratégica, ya que se imparten principales cursos que generan una visión más amplia y global de la misma.

La planificación, las empresas, las estrategias, la administración, son efectos de avances tecnológicos eh investigaciones que generan una serie de soluciones y lineamientos basados en la reorganización y programación de procesos dentro de una organización.

2.2.2 Importancia de la Planificación Estratégica

Desde años atrás la administración ha desempeñado un fuerte papel en lo que respecta la planificación y actuación y ejecución, ya que mucha actividad en la vida cotidiana de una empresa debe planificarse y actuar para poder ser ejecutada. Antes simplemente se pensaba que la planificación estratégica era una visualización hacia el horizonte sin sentido alguno, pero al pasar de los años se crearon nuevas formas de visualización hacia un futuro con estrategias bien planteadas y desarrolladas que se ejecutaron para el éxito de la empresa.

Las estrategias de una compañía consisten en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con los que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio. (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012).

La importancia de la planificación es descubrir nuevos métodos para la mejora de las estrategias de la empresa. La planificación estratégica es indispensable para que una empresa consiga asegurar la conformidad de propósitos, desarrollar una base para una alta motivación al personal, un clima adecuado de trabajo, elaborar una serie de requisitos antes de la asignación de recursos, dar importancia en la identificación de las finalidades de la organización, dar apertura a las nuevas metas y objetivos de la empresa.

La planificación estratégica se le puede entender como una decisión que toma gerencia en base a las necesidades tanto de corto y largo plazo en base a su

entorno, crear valores y a su vez un rumbo que permita que le permita desarrollar una dirección de lineamientos específicos y ventajas competitivas.

La planificación estratégica da lugar a diversos beneficios, como acciones y movimientos en el mercado que efectúan los administradores para mejorar su posición competitiva respecto de sus competidores. (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012).

La posición competitiva que generan las empresas viene enlazadas a las ventajas competitivas que cada una de ellas tienen ya que es la manera más confiable de obtener ganancias superiores al promedio, de esta manera al competir en el mercado con una ventaja bien establecida tiene a ser más rentable que competir sin ninguna ventaja.

La importancia de la planificación estratégica tiene a obtener ventajas competitivas sustentables para satisfacer las necesidades de los consumidores con mayor eficiencia y eficacia que sus rivales, y generar estabilidad a pesar de los esfuerzos de sus competidores por igual o sobrepasar la ventaja. (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012).

2.2.3 Beneficios de la Planificación Estratégica

Según (Fred, 2013), la planificación estratégica ayuda a las empresas a evitar un fracaso financiero, a tomar una mayor conciencia sobre las amenazas externas, una mejor comprensión de las estrategias, aumento de la productividad de los

empleados, mejora las capacidades organizacionales de prevención de problemas para un benéfico futuro de la empresa.

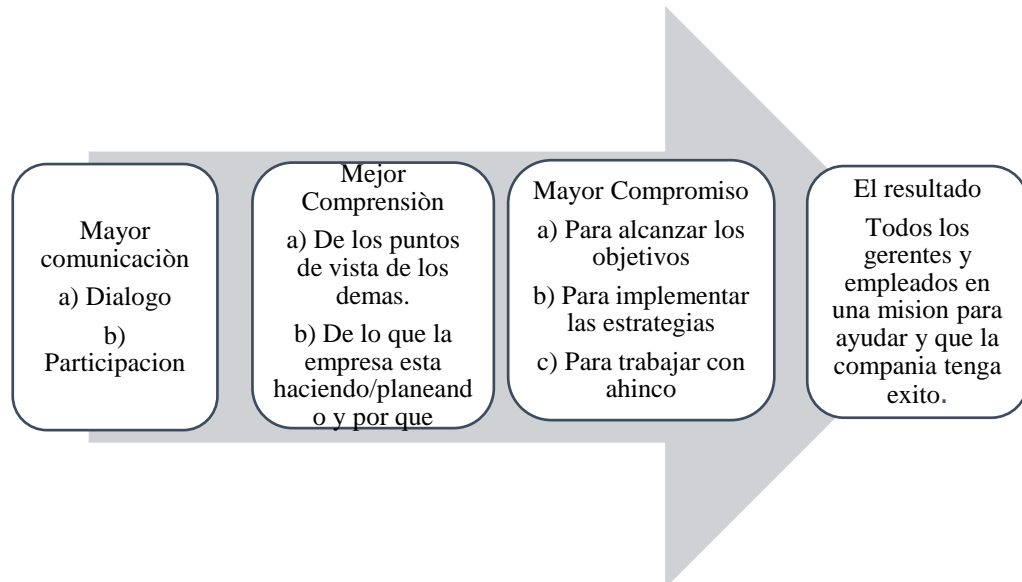


Figura 5: Beneficios para una empresa que lleva a cabo una planeaciòn estratègica

Fuente: (Fred, 2013)

Análisis de gráfico: Muchas empresas de hoy en día utilizan varios conceptos de Planificación estratégica lo que les ayuda en ser más rentables y exitosas que aquellas que no la hacen. Las empresas que implementan en el desarrollo de sus actividades los conceptos de administración estratégica generar una mejora significativa en diversas áreas tales como ventas, rentabilidad y productividad, a diferencia de aquellas que no cuentan con actividades de ejecución de planificación. La gran mayoría de empresas desarrollan un alto desempeño al llevar a cabo una planificación sistemática para el desarrollo de la empresa tanto en ambiente externo como interno.

2.2.4 Definición de la estrategia

Según (D'Alessio Ipinza, 2008) La estrategia son acciones potenciales que resultan de las decisiones de la gerencia y requiere la oportuna asignación de los recursos de la organización para su cumplimiento. Las estrategias constituyen los caminos que conducen a la organización a la visión esperada, son también definidas como cursos de acción para convertir a la organización en lo que quieres ser; es decir caminos que permitan alcanzar los objetivos de largo plazo. Pueden ser genéricas, alternativas o específicas.

Según (Charles & Gareth, 2009), la estrategia es un conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de su compañía

Es decir que las estrategias son muy importantes ya que son consideradas un factor principal en las empresas, ya que sirven de ayuda para cumplir los objetivos si son establecidos correctamente.

2.2.5 Dirección y Planeación Estratégica

El diseño de la planificación estratégica parte de la filosofía corporativa que embarca la misión, visión, valores, promesa de valor que esta menciona anteriormente y que se debe complementar con los objetivos y estrategias de la empresa.

Según (Fred, 2013) el proceso de la administración estratégica consta de tres etapas:

- Formulación de la estrategia
- Implementación de la estrategia
- Evaluación de la estrategia.

Las cuales son una guía que direcciona correctamente el establecimiento de un plan estratégico, el mismo que debe estar acorde a la situación actual y a las necesidades de la empresa, lo que le permitirá ser más organizada y cumplir con los objetivos planteados.

Es decir que la formulación de la estrategia es la acción de elegir estrategias. Mientras que la implementación de estrategias pone en ejecución las estrategias seleccionadas. Es decir el diseño la entrega y el respaldo de los productos, y una vez establecido dichas estrategias se proceden a una evaluación donde se medirá si se cumplen o no.

2.2.6 Formulación de la planificación estratégica

Como primera fase después de la implementación de la filosofía corporativa básica de la empresa se procede a establecer oportunidades y amenazas seguidas por fortalezas y debilidades, los objetivos y por ultimo las estrategias.

2.2.6.1 Oportunidades y amenazas externas

Según (Fred, 2013, pág. 10) las oportunidades y amenazas externas se refieren a las tendencias y acontecimientos económicos, sociales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar y perjudicar de modo significativo a la organización en el futuro.

Las oportunidades y amenazas de la empresa están en un ambiente externo es decir que la empresa no puede controlar los acontecimientos o sucesos que pasan.

Un principio básico de la administración estratégica es que las empresas deben formular estrategias para aprovechar oportunidades externas y evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. (Fred, 2013)

2.2.6.2 Fortalezas y debilidades internas

Las Fortalezas y debilidades son internas de la empresa es decir que puede controlar los sucesos o acontecimientos que se originan sean buenos o malos. Está orientada principalmente a los competidores ya que son la causa principal de atención para el desarrollo y fortalecimiento de la organización.

Según (Fred, 2013, pág. 11) estas actividades están relacionadas con marketing, finanzas contabilidad, producción, operaciones, investigación

y desarrollo. Identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la organización en las áreas funcionales de una empresa es una actividad esencial de la planeación estratégica.

2.2.6.3 Objetivos

Según (Fred, 2013, pág. 11) los objetivos se definen como los resultados específicos que una organización busca alcanzar siguiendo su misión básica. Los objetivos deben ser desafiantes, medibles, consistentes, razonables y claros.

Existen tres tipos de objetivos:

- Corto plazo: Son aquellos que se van a realizar en un periodo menor a un año, además los estos objetivos podrán ayudar a lograr los objetivos de largo plazo.

Según (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012, pág. 31) los objetivos de corto plazo (trimestrales o anuales) dirigen la atención a las mejoras de desempeño inmediatas y satisfacen las expectativas de los accionistas por los avances de corto plazo.

- Mediano Plazo: Son objetivos tácticos de la empresa para un periodo entre tres y cinco años.

- Largo Plazo: Son objetivos estratégicos que van más allá de los cinco años, además ayudan a determinar el futuro del negocio.

Según (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012, pág. 31), Los objetivos de largo plazo son cruciales para alcanzar un desempeño óptimo de largo plazo eh impiden el surgimiento de filosofías administrativas miopes y atención indebida para los resultados de corto plazo.

Las empresas siempre establecen objetivos que les den resultados positivos tangibles con mejoras continuas.

Sirven principalmente para:

- Desarrollar actividades de todos los miembros de la empresa.
- Tomar decisiones
- Calificar el desempeño
- Medir el desempeño de los trabajadores
- Desarrollar una organización más eficiente.



Figura 6: Características deseables de los objetivos

Fuente: (Fred, 2013, pág. 133)

Una empresa debe manejar muy bien las características que quiere en sus objetivos, ya que de esto parte a la toma de buenas decisiones y directrices a desarrollar por la empresa.

Una vez desarrollado y establecido las características deseables en los objetivos se plantean dos tipos de objetivos principales en las organizaciones:

- **Objetivos Financieros:** Comunican las metas de la administración en el aspecto financiero. Se relacionan con aquellos objetivos de desempeño financiero establecidos por la administración. (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012)

- **Objetivos Estratégicos:** Se refieren a la posición de marketing y la vitalidad competitiva de la compañía. Se relacionan con los resultados planeados que indican si una compañía fortalece sus perspectivas comerciales. (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012).

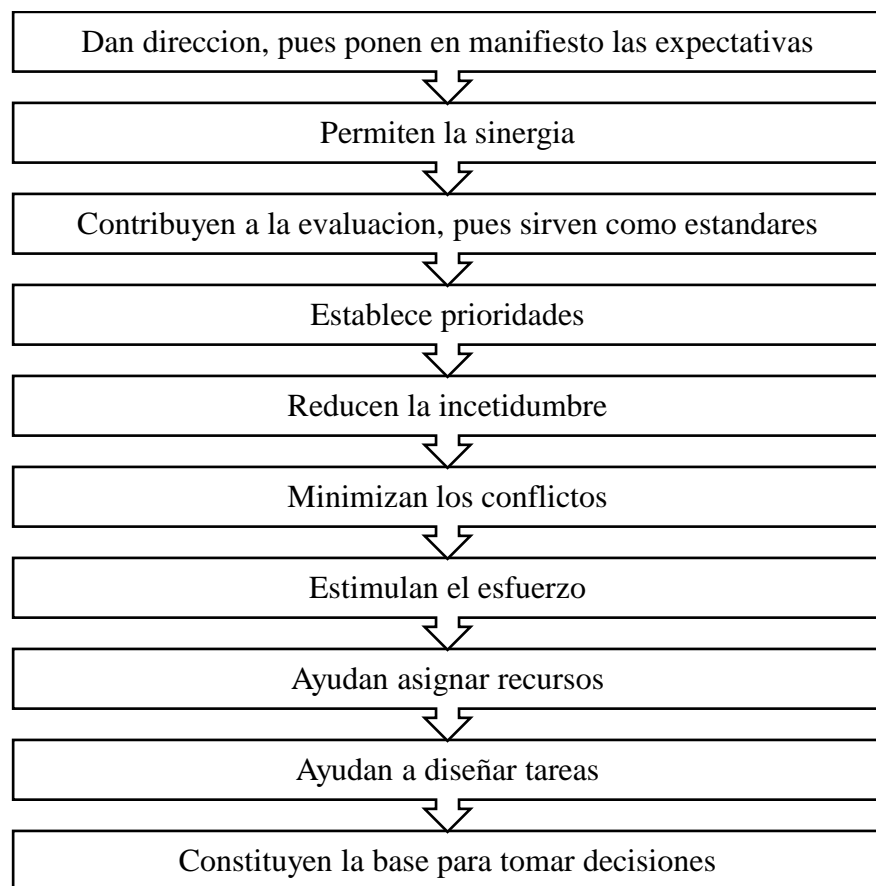


Figura 7: Beneficios de tener objetivos claros

Fuente: (Fred, 2013, pág. 134)

Al momento de la elaboración de los objetivos es indispensable plantear objetivos claros ya que es la base que permite que los esfuerzos de una empresa tengan un resultado medible y por lo tanto controlable en el tiempo.

Los objetivos claros desarrollan decisiones eficientes para la empresa, de esta manera ayuda a conservar una ventaja competitiva que oriente a la organización hacer más competitiva generando fortaleza en el mercado.

2.2.6.4 Estrategias

Las estrategias son las medias por los cuales se alcanzan los objetivos de largo plazo, además tienen consecuencias multifuncionales, multidivicionales y requieren la consideración de los factores externos y los internos que enfrentan la empresa. (Fred, 2013, pág. 11)

Según lo que plantea (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012, pág. 33), Una estrategia implica resolver una serie de “cómos”, como hacer crecer el negocio, como satisfacer a los clientes, como ser mejores que los rivales, como responder ante las condiciones cambiantes del mercado, como administrar cada parte funcional del negocio, como desarrollar las capacidades necesarias y como alcanzar los objetivos estratégicos y financieros.

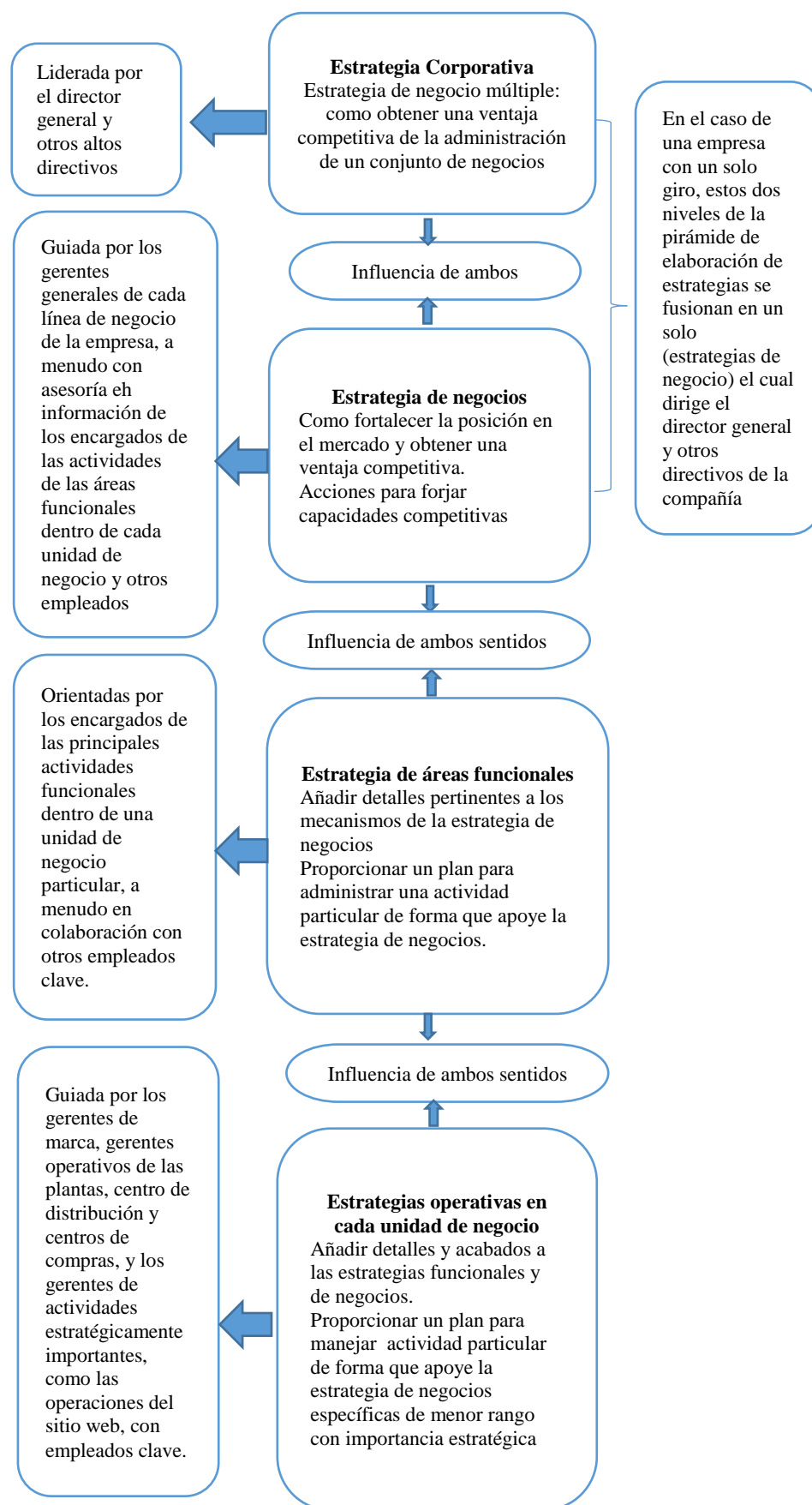


Figura 8: Jerarquía de elaboración de la estrategia de una compañía

Fuente: (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012, pág. 35)

La jerarquía para el planteamiento de la estrategia se establece dependiendo de la empresa y el giro del negocio al que se dedica. Muchas empresas utilizan modelos básicos y rediseñados por ellos mismos para el establecimiento de la estrategia dependiendo al área que quiere enfocarse.

Según los autores de la Figura 9 la jerarquía de la estrategia está planteada para una empresa diversificada con múltiples líneas de negocios.

Tipo 1: Liderazgo en costos - Bajo costos	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrece productos o servicios a un amplio rango de clientes y al precio más bajo del mercado
Tipo 2: Liderazgo en costos - Mejor valor	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrece productos o servicios a una amplia gama de clientes al mejor valor-precio disponible en el mercado; la estrategia del mejor valor tiene el propósito de ofrecer a los clientes diversos productos o servicios al precio más bajo, tomando como parámetro el precio de los productos similares de la competencia.
Tipo 3: Diferenciación	<ul style="list-style-type: none"> • Su finalidad es producir bienes y servicios considerados únicos en toda la industria, y dirigidos a consumidores que son relativamente insensibles al precio. El enfoque se refiere a producir bienes y servicios que cubran las necesidades de pequeños grupos de consumidores.
Tipo 4: Enfoque - Bajo costo	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrece productos y servicios a un pequeño rango (nicho) de clientes al precio más bajo disponible en el mercado.
Tipo 5: Enfoque - Mejor valor	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrece productos y servicios a un pequeño rango de clientes, al mejor precio disponible en el mercado; algunas veces se le conoce también como "Diferenciación Enfocada", y tiene el objetivo de ofrecer a un nicho de clientes productos o servicios que cubran sus necesidades y gustos mejor que productos rivales.

Figura 9: Las Cinco estrategias genéricas de Porter

Fuente: (Fred, 2013)

A continuación se presenta un modelo que servirá como guía para la formulación de las estrategias.

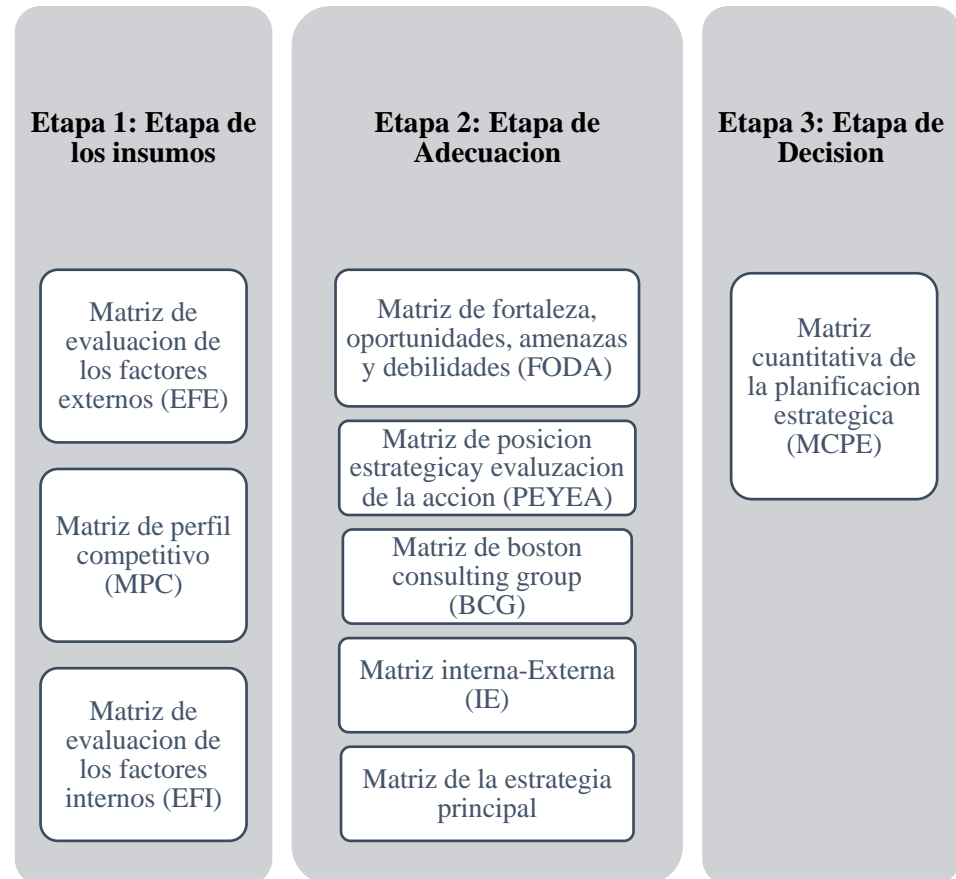


Figura 10: Modelo analítico para la formulación de estrategias

Fuente: (Fred, 2013)

Cada organización utiliza varias técnicas y matrices para la formulación de estrategias, para desarrollar sus estrategias y objetivos. El análisis de cada división de la formulación de estrategias ofrece una base para identificar, evaluar y elegir entre varias estrategias alternativas susceptibles de ser implementadas a nivel corporativo.

2.3 BALANCEDD SCORECARD

2.3.1 Breve Reseña Histórica

El Balancedd Scorecard (BSC) es fruto de un valioso trabajo de investigación en numerosas empresas iniciadas en el año de 1990 por Robert Kaplan catedrático en la Fundación Baker en la Harvard Business School, y Presidente de la Práctica Profesional en el Palladium Group, y David P. Norton fundador y director del Grupo Palladium, una organización especializada en sistemas y procesos para mejorar la ejecución de la estrategia de negocio, estos dos grandes autores constataron que los sistemas de indicadores tradicionales daban prioridad a los objetivos financieros de esta manera permitiendo que el Balanced Scorecard genere estrategias destinadas a crear valor.

Además es considerada una herramienta que permite implementar la estrategia y la misión de una empresa a partir de un conjunto de medidas de actuación., ha sido utilizada por reconocidas corporaciones internacionales las cuales han obtenido excelentes resultados, y desde su divulgación en 1992, ha sido incorporada a los procesos de gerencia estratégica de un 60% de las grandes corporaciones en los Estados Unidos, extendiéndose su uso a varias corporaciones europeas y asiáticas. (El Mayor Portal de Gerencia, s.f.)

Proporciona una estructura para transformar la estrategia en acción. Posibilita a través del diagrama causa efecto establecer las hipótesis estratégicas (a través de la secuencia sí /entonces.) Permitiendo anticipar a futuro, como el negocio creará valor para los clientes. (El Mayor Portal de Gerencia, s.f.).

El Balanced Scorecard una metodología que se utiliza mucho en la planificación estratégica y que es una herramienta muy útil en el análisis de las estrategias.

2.3.2 Importancia del Balanced Scorecard

La importancia del Balanced Scorecard es ayudar a desarrollar un Balanced integrado del avance crecimiento, productividad y competitividad de una organización y que provee la información oportuna y necesaria para plantear la orientación que deberá seguir la empresa en el futuro.

Los Key Performance Indicadores (KPIs) conforman el Balanced Scorecard y se establecen de acuerdo a la estrategia de negocio seleccionada por la compañía para llevar adelante sus procesos y a los objetivos y metas que quiera conseguir. Por esta razón, al monitorizar los KPI lo que se está haciendo es monitorizar directamente la actividad y desempeño real del negocio de la compañía. (Robert S. Kaplan y David P. Norton, 2004)

Según (Robert S. Kaplan y David P. Norton, 2004) afirman:

“BSC es la representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos. Un buen Balanced Scorecard debe contar la historia de sus estrategias, es decir, debe reflejar la estrategia del negocio.”

El surgimiento de la importancia que viene a tener el Balanced Scorecard en base a estos dos grandes autores se enfoca en el desarrollo de la estrategia que integra

a todos los colaboradores de la empresa sin importar e nivel estratégico que estén impuestos a cumplir, para que en conjunto puedan conseguir los objetivos establecidos por la organización. Una de las principales estrategias debe ser considerada los canales de comunicación, ya que es el medio por el cual se transmite la misión, visión, objetivos a todos los miembros de la empresa.

2.3.3 Descripción de una Estrategia

La estrategia de una organización describe de qué forma intenta crear valor para sus accionistas y clientes. El Balanced Scorecard ofrece un marco para describir estrategias destinadas a crear valor.



Figura 11: Trasladar la estrategia en términos de operaciones

Fuente: (Robert S. Kaplan y David P. Norton, 2004)

2.3.4 Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión es un tema de gran impacto que se ha venido priorizando en las organizaciones actualmente, ya que en muchos casos este indicador se viene a convertir en los signos vitales de la organización, además se involucra variables cuantitativas que intervienen en un proceso que miden el cumplimiento de indicadores como parte del tema estratégico.

Una de las principales metodologías que se utilizan para medir y encaminar a los indicadores con el ejercicio estratégico es el cuadro de mando integral (Balanced Scorecard BSC) que propone vincular los objetivos estratégicos con los indicadores, conllevando a esto un feedback y control táctico de sus operaciones a corto, mediano y largo plazo.

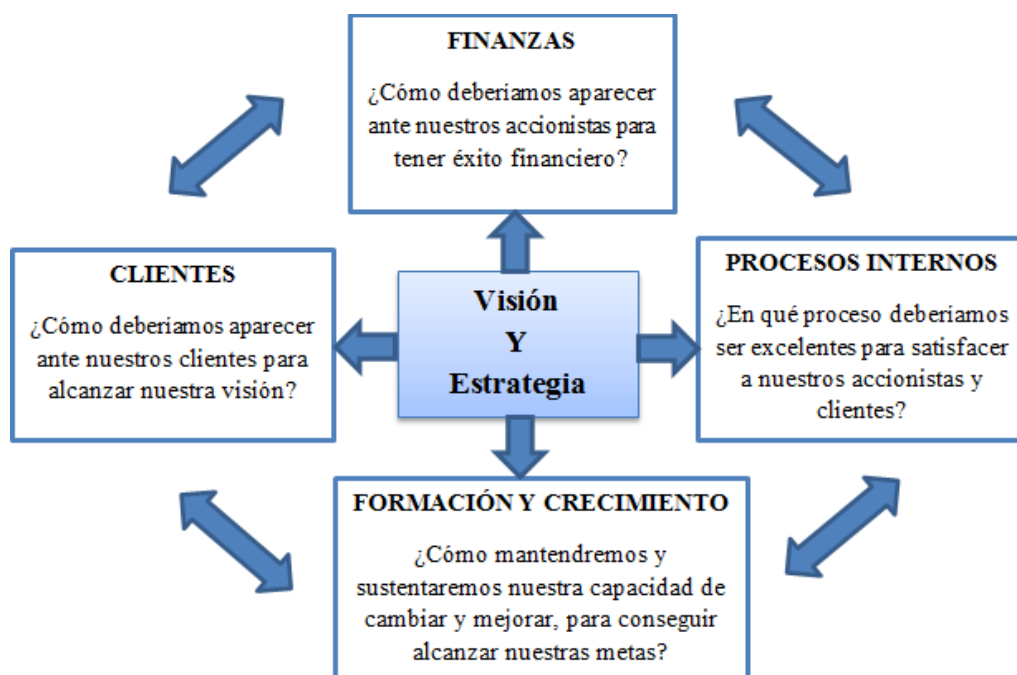


Figura 12: Visión y Estrategia del Balanced Scorecard

Fuente: (Kaplan & Norton, Cuadro de Mando Integral (Balance Scorecard), 1997, pág. 22)

Enlazan con los principales objetivos que acarrea una visión, para de esta manera generar estrategias que permita a la empresa proporcionar indicadores tangibles. La metodología de cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) sugerida por (Kaplan & Norton, Cuadro de Mando Integral (Balance Scorecard), 1997) propone establecer varias perspectivas desde las cuales se desarrollen los indicadores (finanzas, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento) como parte del despliegue de los objetivos estratégicos; esto implica establecer relaciones causales entre los diversos indicadores con el fin de hacer implícita la forma en que se logra cada objetivo planteado. Norton y Kaplan enfatizan las necesidades de establecer indicadores que representan un equilibrio entre los indicadores externos para accionista y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocio, innovación, formación, y crecimiento, para que de esta manera estén equilibrados entre las medidas objetiva y fácilmente cuantificadas en los resultados.

Hoy en día las empresas innovadoras utilizan el cuadro de mando como un sistema de gestión estratégica para gestionar los indicadores y mediante de ellos su estrategia a largo plazo.

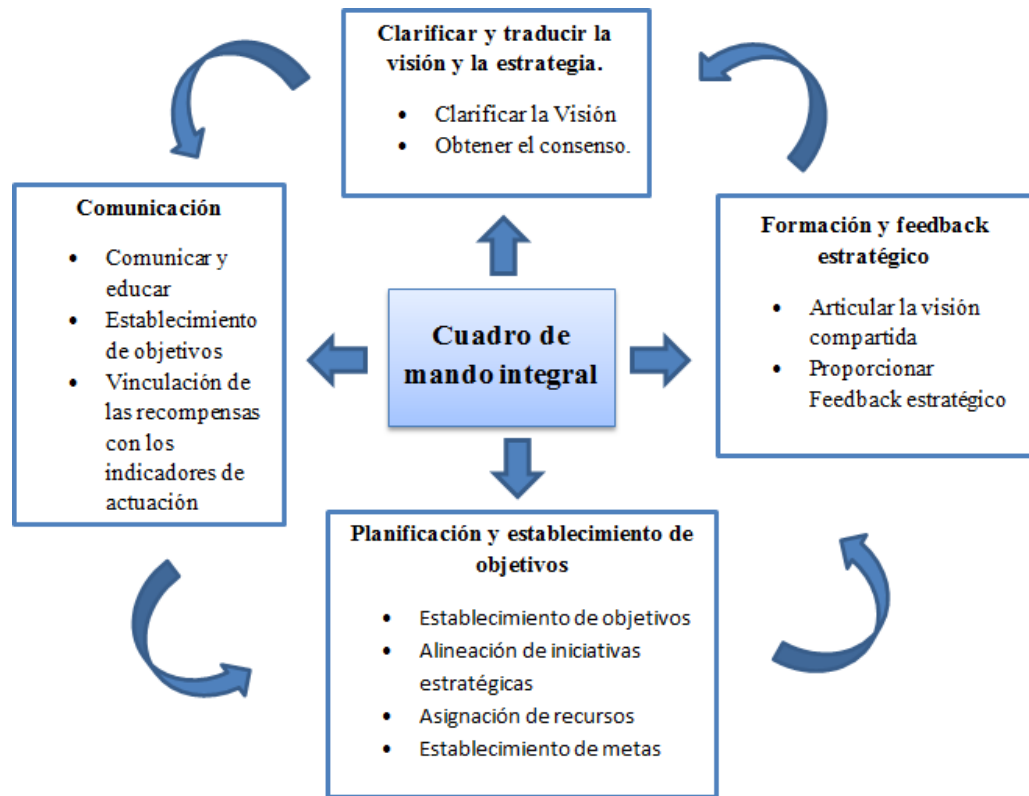


Figura 13: Cuadro de mando integral

Fuente: (Kaplan & Norton, Cuadro de Mando Integral (Balance Scorecard), 1997, pág. 24)

El enfoque de medición del cuadro de mando para llevar a cabo procesos de gestión de decisión:

1. Aclarar y traducir o transformar la visión y estrategia.
2. Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
3. Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
4. Aumentar el feedback y formación estratégica. (Kaplan & Norton, Cuadro de Mando Integral (Balance Scorecard), 1997)

2.3.5 Metodología del Cuadro de mando integral

El Balanced Scorecard en inglés, o conocido también como Cuadro de Mando Integral sugiere que nos guiemos desde cuatro perspectivas, cada una de ella respondiendo a preguntas planteadas. El planteamiento de estas perspectivas hace que la organización recuerde que es importante plantear objetivos estratégicos que generen un rendimiento que beneficie y de una perspectiva correcta a la organización.

Las cuatro perspectivas del cuadro de mando permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de estos resultados, y entre las medidas objetivas más duras y las más suaves y subjetivas. Aunque la multiplicidad de indicadores en el cuadro de mando integral, aparentemente puede confundir los cuadros de mando contruidos adecuadamente, teniendo una unidad de propósito, para de esta manera generar la consecución de una estrategia integrada.

El Balanced Scorecard busca respuesta a preguntas tales como:

- ¿Hasta qué punto la empresa está mejorando y creando valor en aspectos como la innovación, el liderazgo tecnológico, la calidad de sus productos, la eficiencia del proceso operacional, entre otros?
- ¿Hasta qué punto la empresa está conservando e incluso mejorando sus competencias centrales y sus ventajas competitivas?

- ¿Qué tan satisfechos están los clientes de la empresa? (Fred, 2013).

2.3.5.1 Las perspectivas Financieras

El Balanced Scorecard mantiene la perspectiva financiera como el objetivo final para las empresas que buscan maximizar las utilidades. Los indicadores de desempeño financiero indican si la estrategia de la empresa, incluyendo su implementación y ejecución contribuyen a la mejora de los resultados financieros. (Robert S. Kaplan y David P. Norton, 2004)

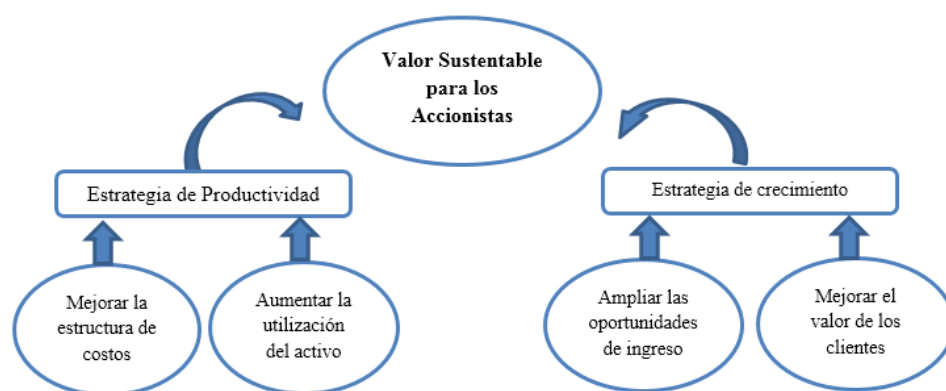


Figura 14: Perspectiva Financiera

Fuente: (Robert S. Kaplan y David P. Norton, 2004, pág. 58)

Los objetivos financieros de la empresa se relacionan directamente con la rentabilidad, como generar más utilidad gastando menos mediante dos enfoques del crecimiento de los ingresos y la productividad.

El diseño del BSC esta generado principalmente al valor sustentable para los accionistas, además sirve como guía para el resto de objetivos y estrategias de las demás perspectivas del cuadro de mando integral. Es

importante recalcar que se debe vincular los objetivos financieros de la empresa con las estrategias para así entender el ciclo del negocio con las principales estrategias financieras:

1. Crecimiento o Expansión

En esta fase se suelen lanzar nuevos productos y/o nuevos servicios, se abordan nuevos mercados geográficos o estratégicos, se amplía la capacidad instalada, etc.; lo importante es aumentar las ventas generando valor al accionista. El principal objetivo estratégico en esta fase es el aumento de las ventas o el aumento de la clientela. (Wiki EOI, 2012)

2. Mantenimiento o Sostenibilidad

En esta fase se encuentran la mayoría de las organizaciones. Los retornos del capital invertido son mucho más elevados y sigue siendo atractivo invertir en el negocio. El principal objetivo es la máxima rentabilidad con la menor inversión; los objetivos se definen en torno a indicadores de productividad y rentabilidad (ingresos operativos, valor añadido obtenido, ROI, Retorno de capital circulante, márgenes brutos, etc.). (Wiki EOI, 2012)

3. Madurez o Recolección

En esta fase el mercado se encuentra saturado y la empresa ya no crece más. Es en esta fase en donde ha de recolectar el fruto de lo generado en las otras dos fases. Las inversiones realizadas en esta ocasión son meramente de reposición o mantenimiento del propio activo. (Wiki EOI, 2012)

El ciclo de vida del negocio relacionado con las estrategias de la perspectiva financiera da paso a las acciones y elementos básicos que se tomaran en cuenta al momento de crear el BSC.

2.3.5.2 La perspectiva del cliente

En la perspectiva del cliente del cuadro de mando integral, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercados, en los que competirán las unidades de negocios, y las medidas de las actuaciones de la unidad de negocio en los segmentos seleccionados. Esta perspectiva acostumbra a incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios, que resulta una estrategia bien formulada y bien planteada. (Kaplan & Norton, Cuadro de Mando Integral (Balance Scorecard), 1997).

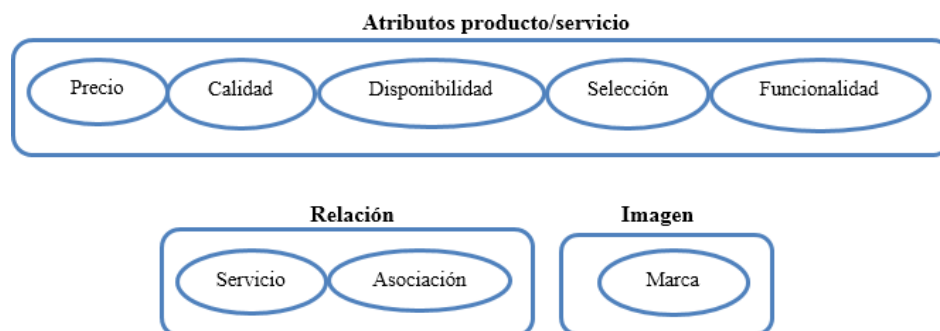


Figura 15: Perspectiva del cliente

Fuente: (Robert S. Kaplan y David P. Norton, 2004, pág. 58)

El cuadro de mando integral mediante la perspectiva del cliente permite definir las estrategias necesarias para seleccionar retener y satisfacer las necesidades de los clientes que son el sustento de la empresa.

La perspectiva de clientes se basa en crear estrategias de una propuesta de valor diferenciada donde se planteen atributos de estrategias de productos y servicios, de precios, calidad, disponibilidad, selección y funcionalidad, una buena relación de servicio tanto personal como de asociaciones y una imagen de la marca.

2.3.5.3 La perspectiva del proceso interno

En la perspectiva del proceso interno, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio:

- Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionado.

- Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas. (Kaplan & Norton, Cuadro de Mando Integral (Balance Scorecard), 1997).

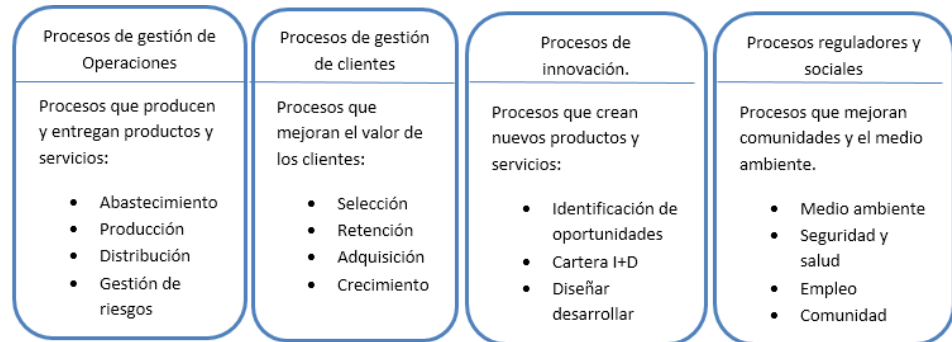


Figura 16: Perspectiva del proceso interno

Fuente: (Robert S. Kaplan y David P. Norton, 2004, pág. 71)

Para cada uno de los procesos estratégicos hay como establecer varios indicadores que de tal manera que pueden ser muy útiles a la hora de medir cada uno de los procesos antes mencionados.

En esta perspectiva se identifican los procesos claves de la organización cuyo éxito depende directamente de la satisfacción de los clientes y del rendimiento financiero de la empresa ya que esta perspectiva es desarrollada después de definir la perspectiva del cliente y financiera.

Los análisis de los procesos principalmente se deben reforzar y comunicar en los objetivos de los indicadores que se plantee, los cuales deben recalcar las actitudes de renovación y mejoramiento de cada uno de los procesos de la perspectiva interna.

2.3.5.4 La perspectiva de aprendizaje y crecimiento

La perspectiva del aprendizaje y crecimiento es la cuarta del grupo que propone los autores del cuadro de mando integral, esta perspectiva hace énfasis a los activos intangibles como son: el capital humano, capital de información, y el capital organizacional, de esta manera se desarrolla en la organización un correcto desempeño de la estrategia.

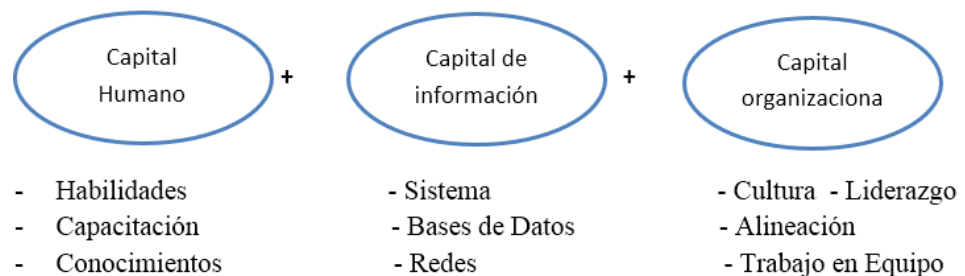


Figura 17: Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Fuente: (Robert S. Kaplan y David P. Norton, 2004, pág. 80)

La perspectiva del cuadro de mando integral la formación de aprendizaje y crecimiento, identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora o crecimiento a largo plazo. Las perspectivas de los clientes y del proceso interno identifican los factores más críticos para el éxito actual y futuro. (Robert S. Kaplan y David P. Norton, 2004).

La formación y crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Los objetos financieros, de clientes, y de procesos internos del cuadro de mando integral revelara grandes vacíos entre las capacidades existentes de las personas, los sistemas y los procedimientos; al mismo

tiempo mostraran que será necesario para alcanzar una actuación que represente un gran adelanto. El cuadro de mando integral traduce la visión y la estrategia en objetivos e indicadores, a través de un conjunto equilibrado de perspectivas, además incluye indicadores de los resultados deseados, así como procesos que impulsaran los resultados deseados para el futuro. (Kaplan & Norton, Cuadro de Mando Integral (Balance Scorecard), 1997).

2.3.6 Porque fracasa el Balanced Scorecard

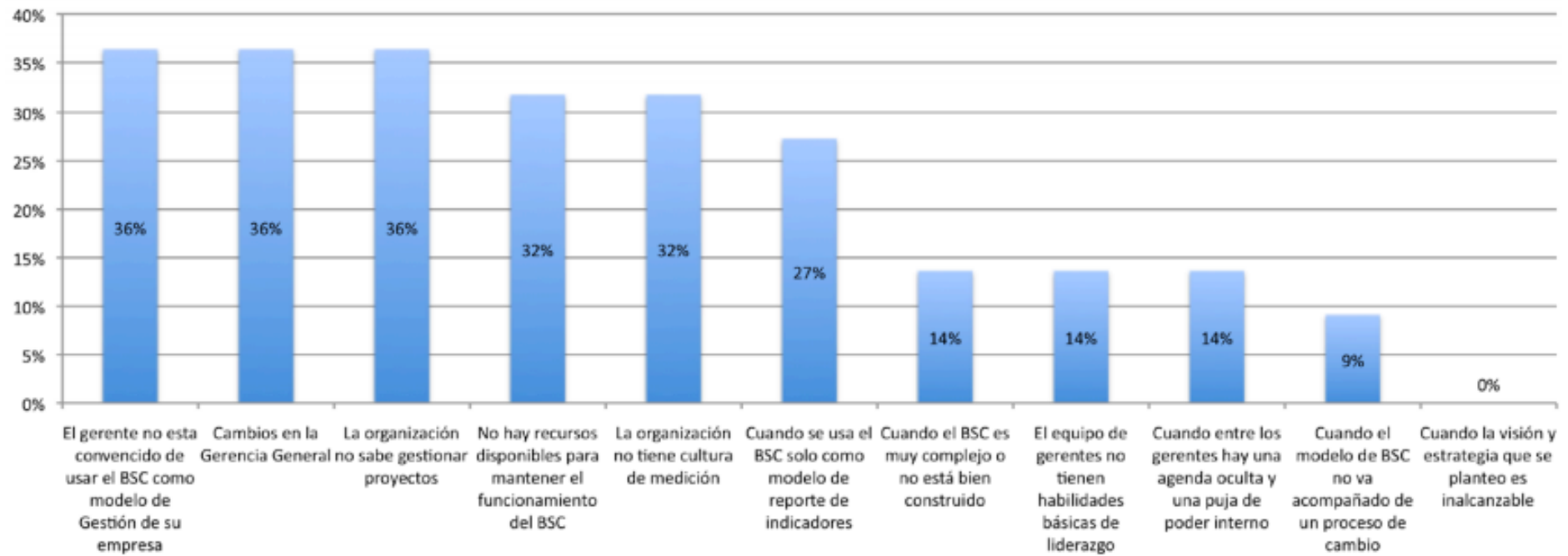


Figura 18: Causa del fracaso al implementar el Balanced Scorecard

Fuente: (Corrales)

Son algunas las causas al aplicar el Balanced Scorecard, principalmente se da porque muchos gerentes no están convencidos de usar como modelo de gestión de su empresa, debido a que piensan que no cuentan con el presupuesto como principal herramienta de gestión, además consideran que hay personas con falta de visión, por lo que no hay lineamientos claros de la empresa, no tienen clara su misión, visión y objetivos, y dan prioridad a resultados financieros. Otra de las causas principales es el cambio en la gerencia general, ya que la empresa está acostumbrada a los lineamientos y la forma de trabajo anterior y hasta adaptarse al cambio surgen procesos de desconformidad, de falta de comunicación, de desacuerdo, incertidumbre por parte del personal de la empresa, por otro lado también es importante mencionar que muchas organizaciones no tienen cultura de medición, no saben gestionar proyectos, no tiene recursos disponibles para mantener el Balanced Scorecard, esta hace a la empresa optar por otros caminos y no seguir este modelo de medición para medir y controlar la gestión, Balancedando lo financiero con lo no financiero, el corto con el largo plazo, las causas con los efectos.

2.3.7 Éxito del Balanced Scorecard

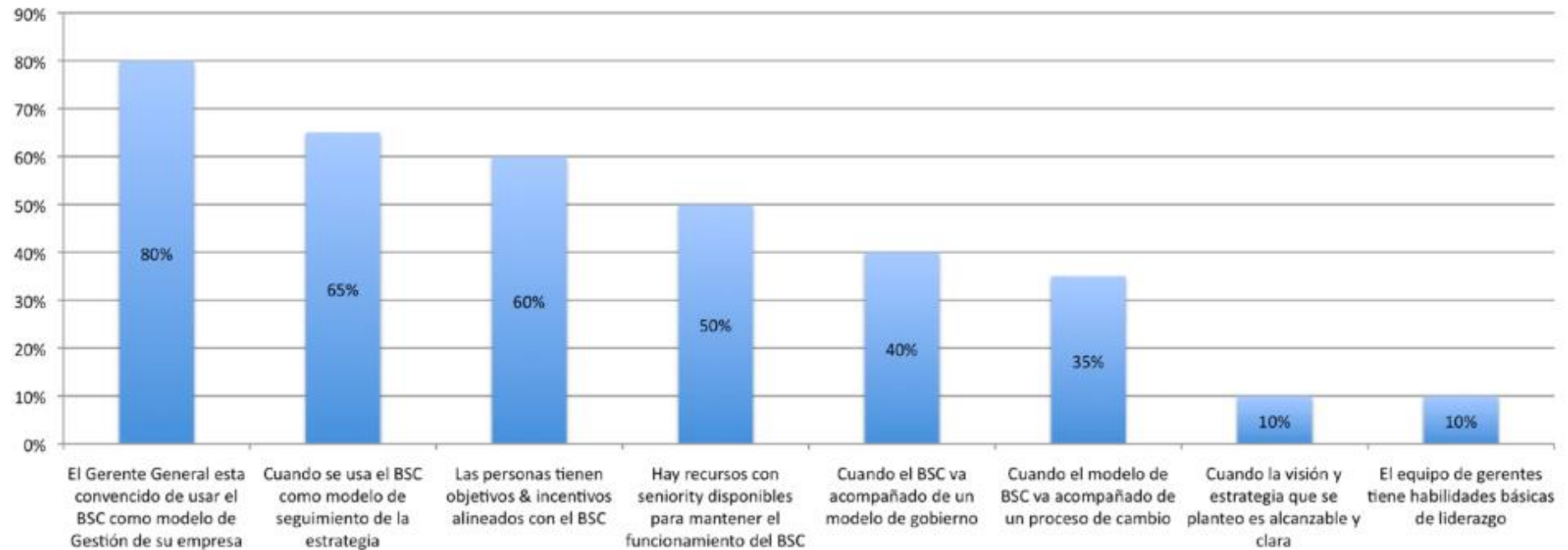


Figura 19: Éxito al implementar el Balanced Scorecard

Fuente: (Corrales).

El Balanced Scorecard es un proceso que parte con la estrategia y, específicamente, con el mapa estratégico, por lo cual muchos gerentes y accionistas de la empresa optan este proceso como modelo de gestión de los indicadores de la empresa de tal manera que de un enfoque de seguimiento a la estrategia.

Por otro lado, el Balanced Scorecard genera una visualización como una herramienta para transparentar los objetivos de corto y largo plazo que encaminan a la estrategia de la organización para asegurar que se lleve a cabo.

Es por esto que en base a las estrategias bien establecidas el Balanced Scorecard genera un apoyo a los altos ejecutivos de la empresa proporcionando una metodología para alinear a los empleados de la organización, un mayor orden de las actividades ejecutadas por los subordinados y estableciendo indicadores, medibles, justos y necesarios para la organización.

3 DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

3.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

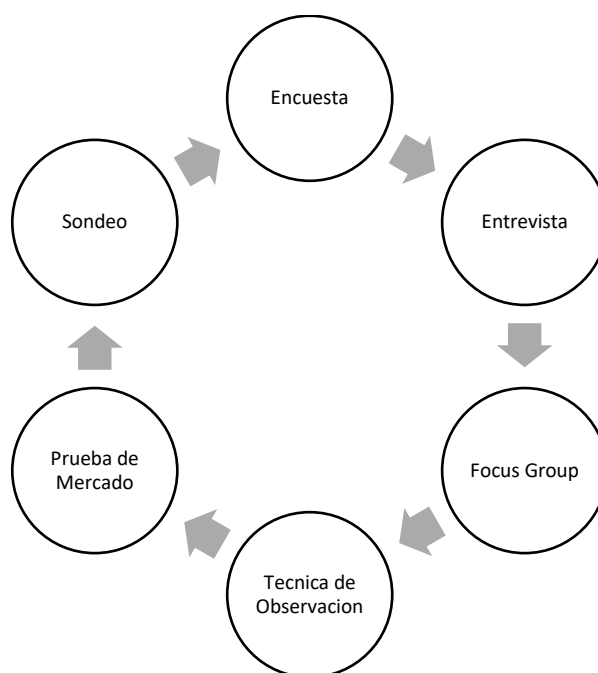


Figura 20: Técnicas de investigación de mercado

Fuente: (Crece Negocios, 2016)

Las técnicas de recopilación de información que se utilizarán en el presente trabajo son entrevistas a los directivos de la empresa y focus group a un grupo de clientes, el objetivo de esto será levantar información que nos permita definir la filosofía corporativa y encontrar los puntos que hay que trabajar para mejorar en el plan estratégico.

3.1.1 La entrevista

Según (Munch & Angeles, 2009) la entrevista es una de las técnicas más utilizadas en la investigación. La entrevista puede ser uno de los instrumentos más valiosos para obtener información. La entrevista es el arte de escuchar y captar información.

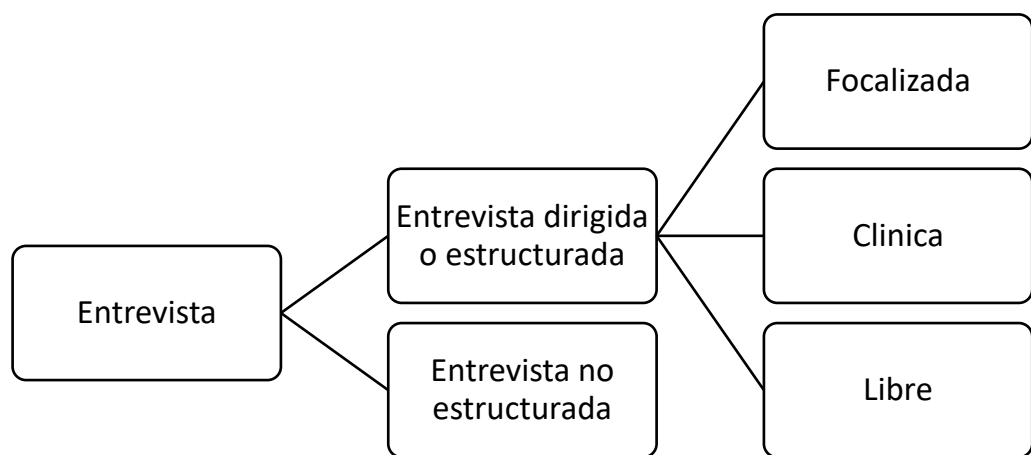


Figura 21: Tipos de entrevista

Fuente: (Munch & Angeles, 2009)

Para el levantamiento de información se utilizará un tipo de entrevista dirigida o estructurada- libre ya que hay absoluta libertad al entrevistador para expresar su opinión acerca de un tema, y el entrevistador solo interviniera para orientarlo si este lo requiriese.

3.1.1.1 Modelo de Entrevista

1. ¿Cómo será esta empresa cuando haya alcanzado su madurez (o continúe creciendo) en unos años?

2. ¿Cuáles serán los principales productos y servicios que ofrecerá?
3. ¿Cuáles serán los valores y actitudes clave de la empresa?
4. ¿Cómo cree hablarán de la empresa los clientes, los trabajadores y la gente en general que tenga relación con ella?
5. ¿Qué contribución única se debe hacer en el futuro?
6. ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
7. ¿Dónde compite la empresa?
8. ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones, prioridades fundamentales de la empresa?
9. ¿Qué es lo que busca la empresa?
10. ¿Qué es lo que hace la empresa?

3.1.2 Focus Group

Es una técnica de recopilación de información que resulta muy necesaria para la investigación, consiste en focalizar a un grupo pequeño de 6 a 12 personas, con el propósito de entrevistarlas de manera informal, generando discusiones en torno a un producto o servicio.

3.1.2.1 Modelo de Focus Group

1. ¿Cómo le ve a la empresa dentro de unos años?
2. ¿Cuáles serán los principales productos y servicios que le gustaría encontrar?
3. ¿Cuál le gustaría ser su opinión de la empresa dentro de unos años?
4. ¿Cuál cree que son los principales competidores de la empresa?
5. ¿Qué cree que busca la empresa?
6. ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones, prioridades fundamentales de la empresa?
7. ¿Qué es lo que hace la empresa?

3.2 RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para la obtención de información se realizó entrevistas a los directivos de la empresa, y un focus group a un pequeño grupo de clientes donde pude recopilar gran parte de información con preguntas básicas que permiten encaminarse a la misión y visión de la empresa.

Fuente de importante valor para la recopilación de información fue indudablemente el aporte de manera muy gentil y desinteresada contribuida por los directivos, gerencia, así como también a varios clientes principales.

Gracias a la participación y ayuda de la alta dirección de la compañía, se logró recordar a la empresa el propósito de su creación, las metas, lo que busca en el mercado, los valores y actitudes que se encuentran inmersas en la empresa, además se permitió identificar las demandas y expectativas de los clientes externos, entendiendo como clientes externos a personas, empresas que buscan sea un bien, servicio o información de la organización y de igual manera del personal de la empresa como Gerente General, Presidente, Administrativo, Jefes de cada área de la empresa.

- La primera etapa de la recopilación de información fue identificar las características de la empresa.
- La segunda etapa es trabajar sobre las fortalezas y debilidades de los factores principalmente internos claves.
- La tercera etapa es identificar las oportunidades y amenazas principales externas del entorno.

3.3 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

De todas las ideas, principios, valores, opiniones discutidas y analizadas por los directivos de la empresa, es importante tener en cuenta que determina a las empresas comparadas que representan a los principales competidores y darse cuenta que se

encuentra en mejor o peor situación competitiva, frente a las adecuadas instalaciones, precios, servicios, variedad en productos, accesibilidad y atención al cliente.

ENTREVISTA

1. ¿Cómo será esta empresa cuando haya alcanzado su madurez (o continúe creciendo) en unos años?

Cuando haya alcanzado su madurez la Empresa Líderes, tendrá consolidados todos los propósitos, las reglas de desenvolvimiento diario de esta manera se encontraran las políticas bien claras y definidas para los diferentes eventos que se dan durante cada año comercial.

2. ¿Cuáles serán los principales productos y servicios que ofrecerá?

Como principal producto de la empresa será la comercialización de productos de consumo masivo orientados al nivel económico medio y medio bajo como fuente de enlace para la comercialización de otras líneas importantes como son:

- Cristalería
- Artículos de hogar
- Plásticos
- Zapatos
- Licores
- Artículos para cumpleaños

Así como también productos complementarios y de servicios como cafetería, comida rápida, en la categoría de autoservicios.

3. ¿Cuáles serán los valores y actitudes clave de la empresa?

Los valores principales a destacarse será la honestidad en precios, pesos, medidas y calidad en los diferentes productos. La atención del cliente debe ser importante interactuando, comenzando por un cordial saludo; preguntándole si necesitan ayuda, dándole sugerencias, es decir creando un ambiente de confianza y de bienestar que lógicamente se traducirá en fidelidad.

Ya que los clientes como las personas que trabajan dentro de la empresa son de gran importancia, la Empresa Líderes tienen valores importantes que incentivan a los colaboradores para la buena atención del cliente como:

- Colaboradores con pasión a su trabajo.
- Colaboradores atentos con el trabajo la empresa y el entorno.
- Colaboradores que trabajen en equipo, en unión y fraternidad con los demás miembros de la empresa.
- Colaboradores que tengan compromiso.
- Colaboradores honestos y francos con la empresa.

- Colaboradores con energía y entusiasmo.
- Colaboradores con inquebrantable integridad.

4. ¿Cómo cree que hablarán de la empresa los clientes, los trabajadores y la gente en general que tenga relación con ella?

Necesariamente si damos lo mejor de nosotros y ponemos nuestras actitudes positivas en el desenvolvimiento diario, enfocándonos en lo que a cada uno le corresponde, nuestros clientes, trabajadores y público en general se sentirán satisfechos y sus comentarios serán positivos.

5. ¿Qué contribución única se debe hacer en el futuro?

Una empresa comienza a plasmar un sueño, luego viene el gran trabajo de darle forma y posesionarlo, entonces como única contribución futura seria mantenerse para lo cual, es importante retroalimentarse en energía, impulsos y conocimientos a fondo del trabajo que estamos realizando e ir capitalizando la experiencia que será el soporte para las respectivas proyecciones.

6. ¿Quiénes son los clientes de la empresa?

En la actualidad los clientes de la empresa van desde los habitantes de la población de todo estrato económico, como también empresas florícolas con servicio de comisariatos y otras empresas e instituciones del entorno.

7. ¿Dónde compete la empresa?

Siendo que la función principal de la empresa es la comercialización de productos masivos, entonces está acompañada de una gran infraestructura y consiguiendo los mejores costos que se traducen en beneficio del cliente

8. ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones, prioridades fundamentales de la empresa?

En estas épocas primero creemos que se ha logrado posesionar el nombre empresarial en un alto porcentaje de la población (Líderes). El trabajo arduo y minucioso que se va ejecutando día a día esta expresado en seriedad, cumplimiento, responsabilidad, honestidad, tanto con los clientes, trabajadores, proveedores y todos los que tiene relación en su desenvolvimiento. Aspirando que todos los esfuerzos vayan a un ganar- ganar del equipo Líderes.

9. ¿Qué es lo que busca la empresa?

Como lema principal es el servicio a la comunidad de primera calidad contribuyendo tanto en el bienestar personal, como en la población y la autoestima de su pueblo. Principalmente ser generador de fuentes de trabajo

10. ¿Qué es lo que hace la empresa?

Es una comercializadora con un alto nivel de “Empresa Líderes”, cuya finalidad es ayudar a solucionar la mayoría de necesidades básicas personales y de sus pobladores.

FOCUS GROUP

1. ¿Cómo le ve a la empresa dentro de unos años?

La empresa Líderes en un futuro estaría bien posicionada en el mercado por los productos de calidad y los precios bajos que se mantiene frente a la competencia.

2. ¿Cuáles serán los principales productos y servicios que le gustaría encontrar en la empresa Líderes?

Siendo que la empresa Líderes actualmente tiene una gran variedad de productos de consumo masivo, lo que en un futuro me gustaría encontrar seria la variedad de otras líneas como electrodomésticos, ropa, muebles, línea de farmacia.

3. ¿Cuál sería su opinión de la empresa dentro de unos años?

Seria de total satisfacción al encontrar en un solo lugar lo que necesito, busco y deseo.

4. ¿Cuál cree que son los principales competidores de la empresa?

Los principales competidores de la empresa se encuentran en las tiendas barrios y bodegas que compiten al por mayor y menor.

5. ¿Qué cree que busca la empresa?

La empresa busca tener prestigio en el buen servicio de atención, precios bajos, promociones, ofertas y calidad en sus productos.

6. ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones, prioridades fundamentales de la empresa?

Como principales valores de la empresa son:

- La honradez: Especialmente al momento de hacer la transacción de cobro y de detallar cada producto cobrado en la factura que emiten.
- La amabilidad: al momento de atención con el cliente.

Y además el respeto, la honestidad, la superación, que parte de esto el buen servicio, y la prioridad de la atención personalizada que hacen diferenciarse de otra empresa.

7. ¿Qué es lo que hace la empresa?

La empresa es una comercializadora de todo tipo de producto, desde productos de primera necesidad, hasta productos de hogar, de aseo y para, mascotas.

3.4 ANÁLISIS DEL ENTORNO

El análisis macro-ambiente es un método de análisis empresarial que se ha ido desarrollando en base a las condiciones y fuerzas cambiantes del entorno, que al paso de los años ha sido bien empleada como una herramienta PEST, que abarca el contexto económico global, demográfico, tecnológico, social, político, ambiental, que sirve como una herramienta para planificar la estrategia.

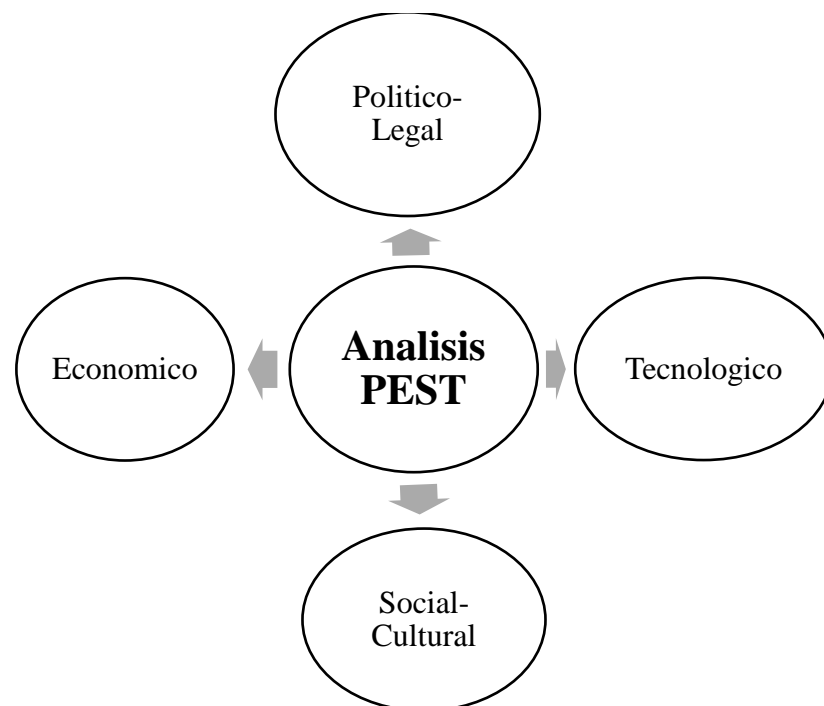


Figura 22: Análisis PEST

- **Político-Legal.**- Son factores gubernamentales que rigen el desempeño de las empresas además son restricciones, aranceles que gobiernan en el país y las normativas y leyes que las empresas deben cumplir.
- **Económico.**- Son tasas de crecimiento económico, de desempeño, de inflación y de interés.

- Socio-Cultural.- Son factores que se relacionan con los gustos y preferencias de consumo en la sociedad,

Las fuerzas sociales son los valores, actitudes, factores y estilos de vida que impactan en los negocios. Las fuerzas sociales varían por localidad y cambian en el tiempo. (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012).

- Tecnológicos.- Son los cambios tecnológicos, avances tecnológicos que se llegan a originar en la sociedad además son tendencias en el uso de nuevas informaciones de tecnologías para el desarrollo de actividades comerciales.

El análisis PEST es una herramienta muy útil para poder entender el crecimiento y la caída del mercado y a su vez la medición de negocios en las ramas que presenta.

Además en algunos casos el análisis PEST es extendido a 7 factores, incluyendo los Ecológicos, legislativos, e industriales convirtiéndose así en el PESTELI.

3.4.1 Análisis político-legal

El sector comercial en el país ha tenido una gran evolución durante los últimos años, ya que se han desarrollado varios proyectos tanto públicos como privados.

En el año 2012, fueron investigadas a nivel nacional 1.388 empresas dedicadas a la actividad comercial, de las cuales; 667 empresas (48%) forman parte del Comercio al por Mayor; 549 (40%) de Comercio al por Menor, y 172 (12%)

tienen como actividad el Comercio y Reparación de Vehículos Automotores y Motocicletas. A nivel regional, la Sierra y la Costa son las regiones que aportan a la investigación con el mayor número de empresas. La primera contribuye con 900 empresas (65%); en tanto que la Costa, lo hace con 473 empresas (34%); correspondiendo la diferencia (1%) al aporte que brinda la Región Amazónica e Insular. Las provincias de Pichincha y Guayas, son las que engloban a nivel nacional al mayor número de empresas, pues en conjunto, las dos captan el 65% del total de empresas investigadas en todo el país. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, 2012)

3.4.2 Análisis económico del mercado

A partir del año 2007, en el país se han desarrollado varios programas que ayudan y benefician el desarrollo del sector Comercial.

Las empresas privadas son aquellas que gozan de los múltiples beneficios establecidos cuando tienen contratos especialmente con entidades del Estado, lo que les permite crecer y dinamizar la economía debido al aumento de la inversión pública y/o privada.

Del total de las remuneraciones pagadas en el Sector Comercio en el 2012, fueron pagos efectuados por empresas dedicadas al Comercio al por Mayor el 47%; distribuyéndose el 53% restante, entre empresas del Comercio al por Menor (40%) y del Comercio y Reparación de Vehículos Automotores y Motocicletas (12%). Si bien, a nivel Regional, las empresas ubicadas en la Sierra fueron las que mayor importancia tuvieron de acuerdo al volumen de

remuneraciones pagadas en el país (62%), no dejan de ser importantes las ubicadas en la Costa, que representaron el 37% del total de remuneraciones pagadas. Las empresas ubicadas en Guayas, con el 94% del valor de las remuneraciones pagadas y las de Pichincha con el 82%, constituyen las provincias que se destacan a nivel de Costa y Sierra; ya que en conjunto, asumen el 87% de las remuneraciones totales pagadas por las empresas dedicadas a la actividad comercial. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, 2012)

3.4.3 Análisis Socio-cultural

El total de personas ocupadas en el sector Comercio durante el 2012 fue de 137.204, donde el 55% labora en empresas dedicadas al Comercio al por Menor; el 35% en el Comercio al por Mayor y el 10% restante en empresas con actividades de Comercio y Reparación de Vehículos Automotores y Motocicletas. La distribución del personal ocupado de las empresas ubicadas en la Sierra y en la Costa representa el 54% y 46% respectivamente frente al total nacional. Guayas, en la Costa y Pichincha, en la Sierra, son las provincias que sobresalen a nivel de cada Región con el 93% y 75% del personal ocupado; adicionalmente, las empresas en estas dos provincias dan cabida al 83% del personal ocupado de este sector económico. En las empresas dedicadas a la actividad de Comercio, la participación laboral observada desde la perspectiva de género, permite el siguiente análisis: de las 137.204 personas ocupadas en el año 2012, 52.403 son mujeres, lo que significa el 38%, en 4 tanto que los hombres son 84.801 igual al 62%. De lo anterior se desprende que la relación de ocupación entre hombres y mujeres es 1.6 a 1, es decir que por cada mujer ocupada existe 1.6 hombres ocupados; en el caso de las mujeres ocupadas, el

96% son empleadas, trabajadoras ejecutivas el 3.7% y la diferencia corresponde a obreras, propietarias y socias; y, trabajadoras familiares no remuneradas. Del total de hombres, el 95% son empleados, trabajadores ejecutivos 4% y el 1% corresponde a las otras categorías de ocupación. Las empresas de la División de Comercio al por Menor concentra la mayor parte de personal ocupado tanto masculina como femenina con el 41% y 59% respectivamente. Del total de empleo generado por las empresas dedicadas al comercio, y; según género, las ubicadas en la Sierra y la Costa son las que tienen mayor porcentaje de participación. Estas captan el 51% y 48% de hombres respectivamente, y el 56% y 43% de mujeres ocupadas. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, 2012)

3.4.4 Análisis tecnológico

Debido a las facilidades que varias instituciones financieras ofrecen a las empresas pequeñas y medianas que se encuentran desarrollando sus actividades fundamentadas en el sector comercial, se ha podido adquirir múltiples servicios de manejo de inventarios o de contabilidad, maquinaria de mejor calidad que brinda beneficios considerables ahorrando costos y en muchos de los casos tiempo.

El análisis Ambiental cumple un papel muy importante dentro del Sector comercial, es por eso que las empresas que se encuentran en el sector comercial han sido muy sensatas del impacto ambiental que genera la comercialización de productos, servicios y demás obras que buscan satisfacer las necesidades de los consumidores y/o clientes, quienes tienen el interés de crear un Ecuador nuevo, y sobretodo responsable con el medio ambiente; puesto que es importante

mencionar que se han implementado Sistemas de Gestión Integral en algunas grandes empresas del país para demostrar su compromiso con el ambiente.

Un ejemplo claro de esta situación lo tiene la empresa ADELCA C.A, la cual firme con su compromiso medio ambiental y social, ha establecido políticas de seguridad, salud ocupacional y varios planes para el cuidado del medio ambiente, que la han hecho merecedora de un certificado internacional denominado “Reduciendo Nuestra Huella de Carbono”, emitido por CARBÓN MASTERS. (ADELCA C.A., 2015)

Partiendo de esta premisa, muchas empresas han optado por utilizar materia prima que se genere procesos que contaminen en lo más mínimo el ambiente, reutilizan varios materiales, tratan de colocar áreas verdes junto a las comercializadoras, contratan personal que cumpla con las exigencias de seguridad y otras impuestas por la ley y la sociedad, y finalmente utilizan maquinarias que causan leves o casi nulos daños tanto para el ambiente como para las personas a su alrededor.

Sin embargo, es penoso saber que el 80%, de las empresas ecuatorianas según (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, 2015), no invierte en el ámbito medio ambiental, lo que ha provocado que las mismas empresas establezcan políticas muy rigurosas que poco a poco han sido aceptadas y gracias a eso, ahora se tienen buenos resultados que le permiten al país generar un mínimo impacto ambiental.

3.5 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

Para la evaluación del análisis organizacional de la empresa Líderes, se procedió a realizar una encuesta a todos los miembros de la organización para poder ver en que la empresa se destaca, tiene falencias, y está por mejorar.

Además cabe mencionar que para el análisis organizacional se seleccionó preguntas de compañías que son exitosas en el mundo, y que cuentan con un análisis organizacional bastante detallado.

Personal de la empresa Líderes que participa en este proyecto de análisis Organizacional son:

Tabla 3: Personal de la Empresa Líderes

Participantes	Nombre
Gerente general	Jimena Esparza
Administrador	Guido Cadena
Contador	Olga Guzmán
Auxiliar contable	Ariana Cadena
Jefe de bodega	Milton Andi
Bodeguero 1	José Andi
bodeguero 2	Fausto Herrera
Jefa de cajas	Marcela Moreno
caja 1	Michelle Oña
caja 2	Selena Ríos
Caja 3	María Salgado
Jefe de planta	Stefano Cadena
Perchador 1	Deysi Delgado
Perchador 2	Ana López
Dependiente del Mostrador	Diana García

Los parámetros para la encuesta al personal de la empresa son:

Tabla 4: Escala de evaluación perceptual

No existe	1
Regular	2
Existe pero hay que mejorarlo	3
Aceptable	4
Excelente para usarlo como ejemplo	5

BAJO	1 - 2,75	
MEDIO	2,76 - 3,75	
ACEPTABLE	3,76 - 5	

Área	Procesos	CAL TOTAL
RRHH	Perfiles por cargo tipo definidos y aplicados	3,8
	Procesos de Selección claros y aplicados	3,73
	Procesos de Contratación e Inducción adecuados	3,53
	Evaluaciones de Desempeño periódicas	3,67
	Estudios de ambiente organizacional	3,00
	Capacitación, desarrollo y reconocimiento a todo nivel	3,87
	TOTAL	324,00
COMERCIAL	Conocimiento ideal del producto	4,53
	Técnicas de ventas	4,27
	Actitud de ventas	4,40
	Liderazgo / Supervisión comercial óptima	4,27
	Análisis de ventas constantes	3,80
	Monitoreo táctico comercial	3,40
	TOTAL	370,00
FILOSOFÍA CORPORATIVA	Definición clara de la visión a largo plazo de la empresa	1,73
	Definición clara de la misión de la empresa	1,73
	Definición clara de los valores corporativos de la empresa	2,20
	Estrategia de difusión de la visión de la empresa	1,00
	Estrategia de difusión de la misión de la empresa	1,00
	Estrategia de difusión de los valores corporativos de la empresa	1,00
	TOTAL	130,00
SERVICIO AL CLIENTE	Conocimiento de la satisfacción del cliente externo	3,80
	Sistema de Quejas del cliente	3,00
	Entrenamiento al personal en servicio al cliente	3,87
	Definición clara y aplicada del diseño de la Experiencia del Cliente	3,27
	Estructura clara y aplicada del área de servicio al cliente	3,60
	Personal motivado a la orientación del cliente	4,53
	TOTAL	331,00
MARKETING	Conocimiento del mercado objetivo	3,73
	Segmentación clara y definida	3,53
	Estrategias clara, definidas y aplicadas de precio	3,07
	Estrategias clara, definidas y aplicadas de plaza	3,47
	Estrategias clara, definidas y aplicadas de producto	3,07
	Estrategias clara, definidas y aplicadas de promoción	3,60
	TOTAL	307,00
FINANCIERO	Información financiera consolidada, actualizada y disponible	4,33
	Estrategias claras, definidas y aplicada de cuentas por cobrar	4,67
	Estrategias claras, definidas y aplicada de manejo de inventarios	3,47
	Estrategias claras, definidas y aplicadas de inversiones de la compañía	4,53
	Control de presupuestos	4,67
	Control de despachos y facturación	4,80
	TOTAL	397,00

Tabla 5: Resultados

ÁREA	CALIFICACIÓN			
	ELS (total)	ELS (promedio)	IDEAL	DIF
RRHH	324,00	21,60	30	-8,40
COMERCIAL	370,00	24,67	30	-5,33
FILOSOFÍA CORPORATIVA	130,00	8,67	30	-21,33
SERVICIO AL CLIENTE	331,00	22,07	30	-7,93
MARKETING	307,00	20,47	30	-9,53
FINANZAS	397,00	26,47	30	-3,53
	1859,00	123,93	180,00	-56,07

Como podemos observar la Empresa Líderes durante sus años de servicio cuenta con distintas áreas en la empresa que tienen falencias, y así mismo otras que se están encaminado a mejorar, por lo cual el cuadro de análisis organizacional presentado anteriormente nos ayudara a tener una idea más clara de las áreas de la empresa, que tienen falencias y en qué aspecto se pudiera trabajar para mejorar.

Es así como se puede observar que en el área de Recursos Humanos la empresa tiene un promedio de **21,60/30**, lo cual quiere decir que representa a un **3,6% /5%**, que significa que tiene un nivel de evaluación media y que hay que trabajar en ciertos aspectos para mejorar totalmente.

Por otro lado en el área Comercial la empresa tiene un promedio de **24,67/30**, lo cual quiere decir que representa a un **4,1% /5%**, que significa que tiene un nivel de evaluación alta y que hay que mantener y seguir mejorando.

En el caso del área de Filosofía Corporativa la empresa tiene un promedio de **8,67/30**, lo cual quiere decir que representa a un **1,4% /5%**, que significa que tiene un nivel de

evaluación baja, por lo cual la empresa se tiene que enfocar y priorizar esta área para mejorar.

El área de Servicio al Cliente la empresa tiene un promedio de **22,07/30**, lo cual quiere decir que representa a un **3,7% /5%**, que significa que tiene un nivel de evaluación media y que hay que trabajar en ciertos aspectos para mejorar totalmente.

En el área de Marketing la empresa tiene un promedio de **20,47/30**, lo cual quiere decir que representa a un **3,4% /5%**, que significa que tiene un nivel de evaluación media y que hay que trabajar en ciertos aspectos para mejorar totalmente.

Y finalmente en el área de Finanzas la empresa tiene un promedio de **26,47/30**, lo cual quiere decir que representa a un **4,4% /5%**, que significa que tiene un nivel de evaluación alta por lo cual hay que mantener y seguir mejorando.

4 PROPUESTA DE LA FILOSOFÍA CORPORATIVA

4.1 MISIÓN

Se propuso 3 Misiones de acuerdo al análisis de las entrevistas y Focus Group presentada anteriormente a los miembros de la organización y clientes principales de la empresa, de acuerdo a esta información y parámetros se establecieron 3 posibles Misiones.

Misión N° 1

“Empresa Líderes” es una empresa comercializadora y de servicios que oferta una gran línea de productos a nivel nacional.

Misión N° 2

“Empresa Líderes” es una empresa comercializadora ecuatoriana que ofrece una gran línea de productos de alta calidad, a bajo precio, y que satisface las exigencias actuales de sus clientes en un solo lugar, generando una atención personalizada, brindando la mejor experiencia al momento de hacer sus compras.

Misión N° 3

“Empresa Líderes” es una empresa que brinda la mejor atención al cliente, comercializando productos de primera necesidad, como se aseo y del hogar, donde toda sus consumidores encuentra todo en el mismo lugar, a bajos precios y con la mejor calidad del mercado.

Después de un previo análisis de las posibles Misiones la Gerencia llamo a una Junta realizada en día 13 de Junio del año 2016, con los miembros de la empresa donde acordaron que la Misión N°2 será la que se plasmará para el futuro de la empresa, ya que va más alineada a Quienes son y todos los requerimientos que debe cumplir la Misión.

4.2 VISIÓN

Se propuso 3 Visiones de acuerdo al análisis de las entrevistas y Focus Group presentada anteriormente a los clientes y personal de la empresa, de acuerdo a esta información y parámetros se establecieron 3 posibles Visiones para el 2019.

Visión N° 1

“Ser la empresa Líder en la comercialización, al por mayor y menor de gran variedad de líneas de productos en toda la provincia de pichincha, que deslumbre permanentemente al consumidor, sustentada en precios bajos, ofertas, promociones y un gran equipo humano que se identifique con la organización, disfrutando lo que hace y brindando una atención personalizada de calidad”. (2019).

Visión N° 2

“Ser la empresa líder en la atención del cliente, y la variedad de línea de productos de comercialización al por mayor y menor a nivel nacional, con grandes ofertas, descuentos y promociones sustentada de un equipo humano que disfruta lo que hace con valores morales y organizacionales totalmente sólidos.” (2019)

Visión N° 3

“Ser la mejor cadena comercializadora a nivel nacional de todo tipo de productos, con una alta atención al cliente, y un excelente lugar para trabajar, en donde nuestro personal se inspire para dar lo mejor de sí fortaleciendo la fidelidad y el desempeño diario”. (2019).

Después de un Previo Análisis en la junta realizada en día 13 de junio del año 2016, se procedió hacer un debate abierto y llegaron a un consenso donde los miembros de la empresa acordaron que la Visión N° 1 será la que se plasmará en los próximos tres años.

4.3 VALORES

Los valores son el pilar fundamental de la Filosofía corporativa en una empresa, ya que ellos permiten posesionar una cultura de trabajo, de trato y de servicio empresarial.

Es por ello que se ha realizado una lluvia de ideas con todos los posibles valores que pueden ser implementados en la Empresa Líderes.



Figura 23: Valores

De los cuales en la junta realizada en día 13 de junio del año 2016 se escogieron en la “Empresa Líderes” los valores que van a predominar los cuales son:

COMPROMISO

- Compromiso: Conseguir que el personal de la empresa se sienta importante en ella, en base al aporte, a las ideas, al compromiso de trabajar y lograr cumplir los objetivos.

TRABAJO EN

- Trabajo en Equipo: Incentivar el compañerismo, la unión entre todos los miembros de la empresa dentro y fuera, para juntos buscar el mismo objetivo y bien común de crecimiento de la compañía

PASIÓN

- Pasión: Motivar a todos los miembros de la organización y hacerles sentir identificados con la empresa y con el desempeño que realizan en ella, para que día a día se sientan con ganas de dar lo mejor de sí.

EXCELENCIA EN EL

- Excelencia en el servicio: La “Empresa Líderes” es consciente que la excelencia en el servicio marca la diferencia, es por lo cual la atención personalizada es la clave primordial para la atención del cliente

RESPONSABILIDAD CON LOS DEBERES Y OBLIGACIONES

- Responsabilidad con los deberes y obligaciones: En todas las áreas de la empresa es de vital importancia la rendición de cuentas, los objetivos cumplidos, y

demostrar la responsabilidad consigo mismo, con la empresa y con el servicio a los clientes.

HONESTIDAD Y TRANSPARENCIA

- Honestidad y Transparencia: La humildad, la sinceridad, la solidaridad y la honradez hacen que exista una buena comunicación un ambiente laboral óptimo que promueva el desarrollo y desenvolvimiento del personal en la organización.

“Empresa Líderes” es una compañía enfocada principalmente en el motor de la organización que son sus clientes y colaboradores, por lo que en gran parte los valores estar direccionados a ellos.

4.4 PROMESA DE VALOR

La Empresa Líderes, ha venido trabajando con estos enfoques principales, que son parte de lo que ellos ofrecen a su clientela.

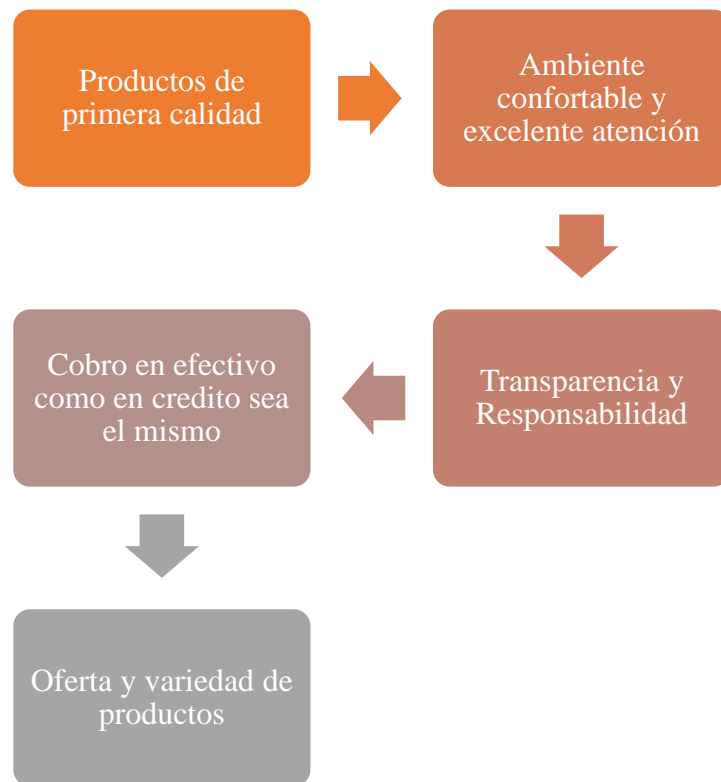


Figura 24: Enfoque de Empresa Líderes

Lo cual permiten que sean parte fundamental de la promesa de valor que tiene la empresa, la cual es:

LÍDER EN SU SERVICIO.

4.5 ESTRATEGIA DE DIFUSIÓN DE LA FILOSOFÍA CORPORATIVA

La Filosofía Corporativa tiene en la comunicación uno de los recursos más importantes, para el conocimiento y el manejo de todos los elementos que componen, ya que si no se usa una estrategia de difusión de la Filosofía Corporativa esta no va a generar ningún aporte a la empresa,

La Empresa Líderes ha tomado varias estrategias de difusión, las cuales son:

- Publicar en la página de Facebook la Filosofía Corporativa.
- Pegar afiches de los puntos más importantes de la planta.
- Hacer tarjetas de presentación con la Filosofía Corporativa.
- Hacer reuniones todos los lunes con los colaboradores de la Empresa Líderes, para exponer alguna novedad y recordarles la Filosofía Corporativa.

5 PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO

Después de haber validado la Filosofía Corporativa de la Empresa Líderes y haber hablado del Balanced Scorecard, principalmente la propuesta del plan estratégico se basa en el manejo de mapas estratégicos y de la teoría de los autores Norton y Kaplan, explicada anteriormente en el capítulo 2.

Como vimos anteriormente en la teoría el manejo de mapas estratégicos tiene cuatro perspectivas las cuales son de gran importancia, ya que se enfocan en el desarrollo de la estrategia que integra a todos los colaboradores de la empresa sin importar e nivel estratégico que estén impuestos a cumplir.

Las cuatro perspectivas que presentan los autores Norton y Kaplan representan los aspectos de mayor importancia que deben ser tomados en cuenta dentro de una organización, tomando en cuenta las estrategias y los lineamientos de la planificación estratégica.

Además el Balanced Scorecard sirve como una herramienta metodológica para hacer actividades que están dispersas pero no ubicadas, y poder solucionar de acuerdo a su grado de importancia.

Es importante tomar en cuenta que cada perspectiva va alineada a la otra es decir que cada una da una pauta para la continuidad de la otra.

5.1 ELABORACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO BALANCED SCORECARD DE LA EMPRESA LÍDERES

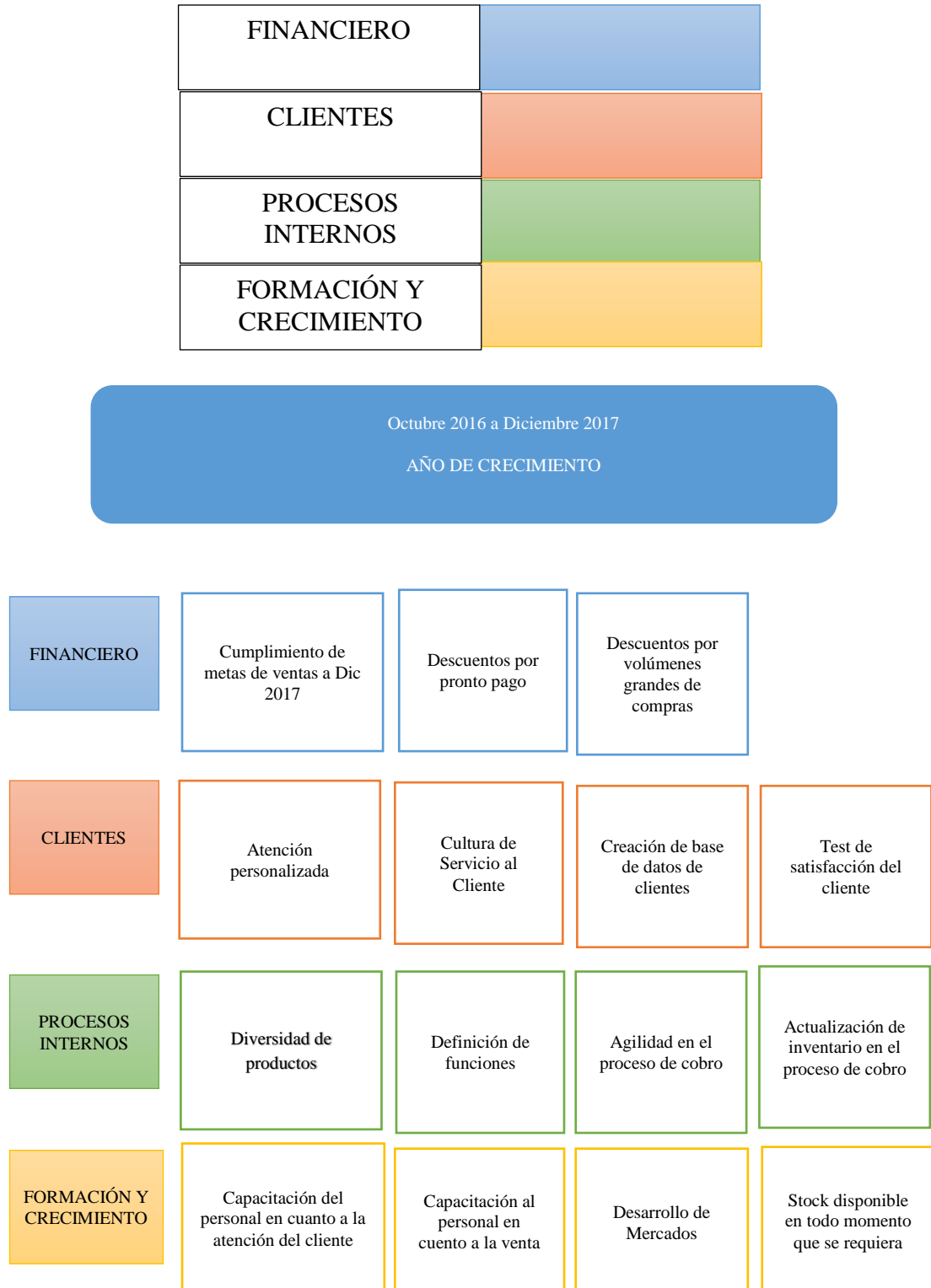


Figura 25: Mapa estratégico Balanced Scorecard – Empresas Líderes

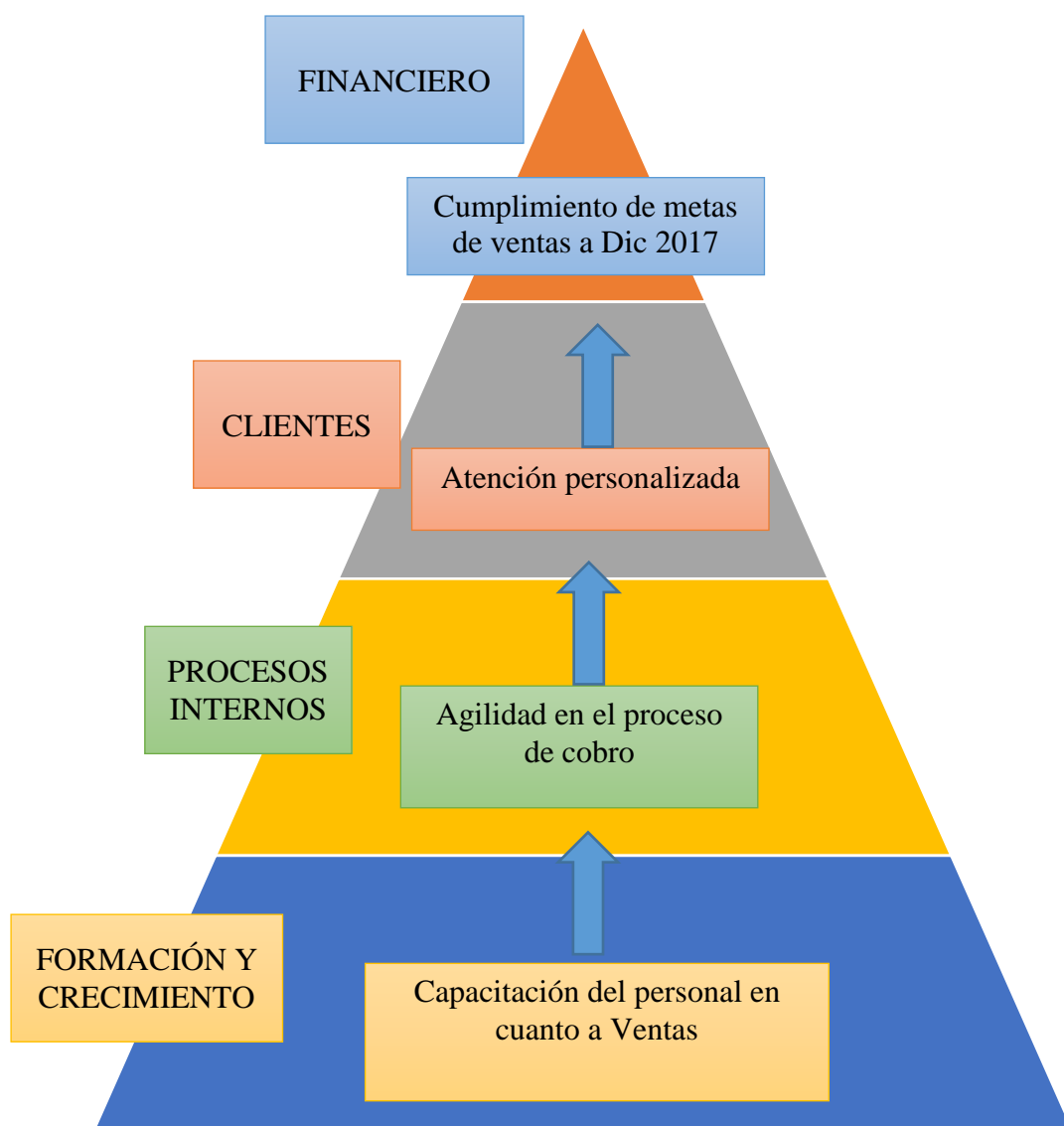


Figura 26: Balanced Scorecard

Con la ayuda de los directivos de la Empresa Líderes se ha analizado minuciosamente y se ha establecido el enfoque que se llevará a cabo a partir de octubre del presente año a Diciembre del 2017, el cual va a ser enfocado en CRECIMIENTO, ya que la empresa como se plantea en su Visión, quiere ser Líder en toda la provincia de pichincha en la comercialización de productos.

Además en cada perspectiva planteada anteriormente se ha tomado en cuenta los aspectos fundamentales y trascendentales para el crecimiento de la Empresa Líderes,

en la manera de penetrar en el mercado, de la diversificación de productos, el desarrollo de nuevas y novedosas líneas de productos, esto generará un crecimiento en el ámbito financiero para en un pequeño futuro aportar con un presupuesto de inversión para la creación de una sucursal en las parroquias aledañas.

5.2 DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA LA EMPRESA LÍDERES

Tabla 6: Determinación de estrategias para la Empresa Líderes

FINANCIERO	Cumplimiento de metas de ventas a Dic 2017	LIDERAZGO EN COSTOS. <ul style="list-style-type: none"> • Lavar campañas publicitarias a clientes nuevos y antiguos • Ofertas y promociones de productos • Descuento al balcón de clientes por ocasiones especiales
CLIENTES	Atención personalizada	
PROCESOS INTERNOS	Agilidad en el proceso de cobro	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el sistema de inventario que permita llevar la cifra exacta de stock de cada línea de productos • Capacitar a los altos directivos para un mejor control en el proceso de ingresar facturas • Dar mantenimiento al sistema contable de inventarios y de cobro para agilizar el proceso • Adquirir maquina impresora de códigos de barra para agilizar el proceso de cobro y de especificación del producto • Inspeccionar la calidad del producto antes de ser adquirido, para poder ser recomendado. • Capacitar al personal en cuanto al manejo de máquinas de computación para el proceso de cobro. • Otorgar un servicio de calidad y personalizado al cliente. • Identificar las necesidades de los clientes
FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	Capacitación del personal en cuanto a Ventas	

- Las perspectivas Financiera y de clientes se basa principalmente en el liderazgo en costos ya que de aquí parte el enganche a los clientes, aprovechando todas las ventajas de descuento por volúmenes de compras, las ofertas y las promociones diarias, lo que permite que la Empresa Líderes sea considerada una de las mejores de la parroquia de El Quinche y sus alrededores.
- Las perspectivas de procesos internos y formación de crecimiento se basa en la agilización del proceso de cobro, la disponibilidad de stock, y la atención personalizada, permitiendo a la empresa convertirse en líder del mercado de la parroquia de El Quinche.

5.3 LINEAMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

FORMACIÓN Y CRECIMIENTO

Tabla 7: Capacitación del Personal en cuanto a Ventas

OBJETIVO	ACCIONES TÁCTICAS	RESPONSABLE DE LA ACCIÓN	FECHA DE CUMPLIMIENTO	META	INDICADOR
<u>Capacitación del personal en cuanto a Ventas</u>	Identificar las necesidades del cliente	Todo el personal de la Empresa Líderes	25 octubre a Diciembre 2017	13/15	# de personal capacitado
	Inspeccionar la calidad del producto antes de ser adquirido, para poder ser recomendado.	Gerente y Administrador, vendedor, bodegueros	25 octubre a Diciembre 2017	90%	% de productos revisados
	Otorgar un servicio de calidad y personalizado al cliente.	Gerente y Administrador, personal de planta	25 octubre a Diciembre 2017	90%	% de clientes satisfechos

PROCESOS INTERNOS

Tabla 8: Agilidad en el Proceso de Cobro

OBJETIVO	ACCIONES TÁCTICAS	RESPONSABLE DE LA ACCIÓN	FECHA DE CUMPLIMIENTO	META	INDICADOR
<u>Agilidad en el Proceso de Cobro</u>	Capacitar al personal en cuanto al manejo de máquinas de computación para el proceso de cobro	Gerente, Administrador, contador, Auxiliar contable	25 octubre a Diciembre 2017	3/4	# de personal capacitado
	Adquirir maquina impresora de códigos de barra para agilizar el proceso de cobro y de especificación del producto	Gerente	25 octubre a Diciembre 2017	100%	% de productos con ítems de barras
	Dar mantenimiento al sistema contable de inventarios y de cobro para agilizar el proceso	Gerente y Administrador, Cajeros	25 octubre a Diciembre 2017	90%	% de máquinas en mantenimiento del sistema contable de inventarios

OBJETIVO	ACCIONES TÁCTICAS	RESPONSABLE DE LA ACCIÓN	FECHA DE CUMPLIMIENTO	META	INDICADOR
	Capacitar a los altos directivos para un mejor control en el proceso de ingresar facturas	Cajeras	25 octubre a Diciembre 2017	3/4	# de altos directivos capacitados
	Mejorar el sistema de inventario que permita llevar la cifra exacta de stock de cada línea de productos	Gerente y Administrador, Cajeros	25 octubre a Diciembre 2017	90%	% de mejora del inventario

CLIENTES

Tabla 9: Atención Personalizada

OBJETIVO	ACCIONES TÁCTICAS	RESPONSABLE DE LA ACCIÓN	FECHA DE CUMPLIMIENTO	META	INDICADOR
<u>Atención Personalizada</u>	Creación de base de datos de clientes	Cajeras	25 octubre a Diciembre 2017	30Seg	Agilidad de facturar
	Test de satisfacción del cliente	Administrador	25 octubre a Diciembre 2017	80%	% de clientes satisfechos
	Cultura de Servicio al Cliente	Todo el personal de Empresa Líderes	25 octubre a Diciembre 2017	80%	% de clientes satisfechos

FINANCIERO

Tabla 10: Cumplimiento de metas de ventas a Dic 2017

OBJETIVO	ACCIONES TÁCTICAS	RESPONSABLE DE LA ACCIÓN	FECHA DE CUMPLIMIENTO	META	INDICADOR
<u>Cumplimiento de metas de ventas a Dic 2017</u>	Ofertas y promociones de productos	Todo el personal de Empresa Líderes	25 octubre a Diciembre 2017	80%	% de rotación de productos en descuento y promoción
	Descuento al balcón de clientes por ocasiones especiales	Gerente, Administrador y cajeras	25 octubre a Diciembre 2017	70%	% de descuentos a clientes
	Designar un líder para el seguimiento de metas mes a mes	Administrador	25 octubre a Diciembre 2017	90%	% de Cumplimiento de metas mensuales

Los cuadros de perspectivas anteriormente propuestos alcanzaran sus metas de cada acción táctica de acuerdo a su indicador y a su tiempo de cumplimiento, por lo cual cada estrategia debe ir bien direccionada al crecimiento de la empresa.

Este año de enfoque se realizará desde el 25 de octubre del año en curso hasta Diciembre del 2017, y se pretende que las expectativas sean satisfactorias y se logre el crecimiento deseado.

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIÓN

En el presente capítulo se plantearán las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo de investigación.

Las conclusiones serán tomadas del diagnóstico y los posibles resultados, y las recomendaciones se las harán tomando en cuenta las conclusiones, y el aporte personal del trabajo de investigación.

6.1 CONCLUSIONES

- La Empresa Líderes ha demostrado tener una gran aceptación, en el mercado de la Parroquia de El Quinche, debido a varios factores, sin embargo existen muchas falencias internas que hacen que la empresa no desarrolle completamente su desempeño en el mercado.
- La empresa posee una administración bastante flexible, lo que hace que se lleve un control de las actividades que se realizan en los departamentos, sin embargo hay solo una persona que se encarga de controlar las actividades de la empresa, resolver problemas, conflictos. Además se reportan problemas con productos caducados y no reportados a la empresa para su devolución.

- El Análisis Organizacional nos permitió conocer en qué áreas la empresa está estable, en cuales hay que mejorar y en cuales tenía falencias y se debía trabajar, es así como en el área de la Filosofía corporativa era prioridad para la empresa y se debía poner énfasis en esta sección que se encuentra perdida, y tomar medidas que aporten al desarrollo y crecimiento de la Empresa Líderes.
- No había una idea clara de la Filosofía Corporativa de la Empresa (Misión, Visión, Valores y Promesa de valor), lo que demostraba que no se realizó un pre análisis ni un interés en la creación de la misma, si no que tanto los directivos como sus empleados solo tenían la idea del giro de negocio y opiniones personales. Además no había un sustento escrito que permita identificar que es a lo que se dedica la “Empresa Líderes”.
- La aplicación de los valores siempre fue importante para la “Empresa Líderes”, lo cual llevó a manejar un ambiente organizacional de participación, cómodo y tranquilo, mediante la excelente comunicación y relación con cada uno de sus colaboradores.
- Debido a que la empresa no ha tenido un modelo de plan estratégico establecido, no se han analizado a ciencia cierta si ha ido creciendo o no en el mercado local, es por lo cual la implementación de mapas estratégicos ayudan mediante indicadores de gestión a manejar cada área de la empresa y su proceso de crecimiento.

6.2 RECOMENDACIONES

- La Filosofía Corporativa, como el Plan Estratégico, deben ser elaborados con los directivos de la organización, ya que esta propuesta compromete mucho más a las personas que le elaboran.
- Aprobada la Filosofía Corporativa y la propuesta del planteamiento del Balanced Scorecard, deberá ser público a todo el personal de la empresa. Los Directivos, a su vez los jefes de cada área y los empleados deben conocer su contenido, para que se puedan alinear a los objetivos y cumplir las metas que plantea la empresa.
- Hacer un seguimiento muy minucioso del Análisis Organizacional de la Empresa y trabajar en los puntos en los cuales la evaluación era baja o media y mejorarlos.
- Las Funciones, obligaciones y tareas que debe desempeñar cada departamento de la empresa deben estar bien direccionadas de acuerdo a las necesidades que se presenten y cumplirlas exactamente como lo establece para generar un mejor control de lo que realiza el personal.
- Conversar a menudo con los colaboradores de la empresa para que aporten y compartan ideas innovadoras de promociones, ofertas implementación de nuevos productos y así permitirles que sean parte de la Empresa Líderes.
- Es Recomendable que la Empresa Líderes analice la competencia para un mejor control de liderazgo en precios, ofertas y promociones en el mercado.

REFERENCIAS

1. ADELCA C.A. (2015). *ADELCA: Sistema de Gestión Integral*. Obtenido de http://www.adelca.com/sitio/esp/respsoc_gestion.php
2. Charles, H., & Gareth, J. (2009). *Administración Estratégica* (Octava ed.). Mexico, D.F.: Interamericana Editores S.A.
3. Corrales, J. M. (s.f.). *Sistemas de Gestión Estratégicos "The Execution Premium"*.
4. Crece Negocios. (2016). *Técnicas de investigación de mercados*. Obtenido de <http://www.crecenegocios.com/tecnicas-de-investigacion-de-mercados>
5. D'Alessio Ipinza, F. (2008). *El proceso Estratégico (Un enfoque de Gerencia)*. México: Pearson Education.
6. El Mayor Portal de Gerencia. (s.f.). *Estrategias Gerenciales, Gerencia para el emprendimiento*. Obtenido de Balance scorecard (BSC): <http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/BSC/%5bPD%5d%20Documentos%20-%20El%20Balanced%20Scorecard.pdf>
7. Fred, D. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (Decimocuarta ed.). México: Pearson Educación de México.
8. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (2012). *Resumen Ejecutivo Encuesta de Comercio Interno 2012 (Empalme con la serie histórica)*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Encuesta_Comercio/Comercio_2012/4.%20ECI2012_RESUMEN_EJECUTIVO.pdf
9. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (2015). *Base Censo 2010*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/la-institucion/>
10. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *Cuadro de Mando Integral (Balance Scorecard)*. Barcelona: Ediciones Gestion 2000, S.A.
11. Munch, L., & Angeles, E. (2009). *Metodos y Tecnicas de Investigacion*. México: Trillas, S.A.
12. Ram Charan, Geoffrey Colvin. (1999). Why CEOs Fail. *Fortune Magazine*.

13. Reglamento a la Ley de Regimen Tributario Interno. (2001). Quito.
14. Robert S. Kaplan y David P. Norton. (2004). *Mapas Estratégicos (Como convertir los activos intangibles en resultados tangibles)*. Barcelona: Gestión 2000.
15. Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland, A. (2012). *Administración Estratégica - Teoría y Casos* (Decimo Octava ed.). New York, U.S.A.: Interamericana Editores S.A.
16. Wiki EOI. (06 de Marzo de 2012). *Perspectiva financiera del Balanced Scorecard en Finanzas*. Obtenido de http://www.eoi.es/wiki/index.php/Perspectiva_financiera_del_Balanced_Scorecard_en_Finanzas

ANEXOS

Anexo 1: Fotografías de las instalaciones















